



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ :

دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذ (ة):-

- صالح محرز

من إعداد:

_رانية جمعي

- مایسة صوالحیة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد - أ	رئيسا
محرز صالح	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
ساري نصر الدين	أستاذ محاضر - أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر وتقدير

نتوجه بالشكر إلى الله على ما منحنا من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل ولله الشكر أولا

وأخيرا.

اعترافا لفضل وتقدير الجميل لا يسعنا ونحن ننتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل _ محرز صالح _ مشرفه سابق _ على

قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة، كما نتقدم بالشكر

لكل إدارات وعمال مؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة -

نتوجه بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

وإثرائها بتوجيهاتهم وتصويباتهم السديدة.

كما أتوجه إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب

أو بعيد



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي وفقني لهذا وما كنت لأفوق فيه، لولا أن وفقني الله
«وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب»

هود الآية 88

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار وكان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب إلى قلبي،
وأعطى دون انتظار، الداعم الأول لي،سند ظهري وعمود قلبي
وملاذي بعد الله..... أبي الحبيب

إجلالوا كبارا_

إلى نور عيوني وبصيرتي، امني وأماني،
التي ينبض القلب مع أنفاسها، من تجعل لحياتي معنى اسما وأجمل
جنة الله على الأرض....أمي الحبيبة

يرلوا حسانا_

إلى عزي في هذه الحياة، حماهم المولى
لقلبي ورعاهم...إخوتي الأعزاء
إلى الوردتين اللتين تزين قلبي،
مصدر الأمل والعطاء...أخواتي العزيزات

حبايب قلبي

مسلم.....إشراق

حبا وفخرا_

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

إلى من جمعتني بهم الصدق وكانوا خير الرفقة وخير الأصدقاء

إلى من أعطوني من ينابيع معرفتهم وخبرات حياتهم الكثير

أساتذتي الأفاضل

احتراما وتقديرا_

إلى كل من قدم لي دعما ولو كان مجردكلمة اهدي لكم جميعا ثمرة

عملي وجهدي.

تم بفضل الله تخرجي من مرحلتي الجامعية.....الحمدلله على التمام وحسن الختام

جمعي رابئة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع لم أكنه أهل إليه لولا فضله علي، اهدي ثمرة جهدي المتواضع

- الي الروح التي تفارقني بكل لحظة، من رباني وعلمي وشقي في حيلتي لإسعادي، الذي كان يرشد في مواصلة مرحلتي التعليمية وكان لي داعما معنويا يرسم لي بناء الحياة للوصول للنجاح و التفوق، مثلي الأعلى الذي احمل اسمه افتخار ابي الكريم " محمد الزويبر " بفضله الله وأطال عمره .

- ماحماتني وهنا على وهن، وضممتني بوشاح عنانها التي الهمت عزمي ولقنتني دروس الامل فأشرقنت أيامي بها من لها الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومنها تعلمت المثابرة والاجتهاد وجعل الله الجنة تحت قدميها أمي الغالية " ليلى " حفظها الله و أطال في عمرها.

- عزما مأوهبني الله ومن قاسموني حنان امي وابي وساندوني وشاطروني احلى الذكريات في الحياة وشاركوني حزني وهمي ووقفو معي في الجلوة والمرتة اخوتي واخواتي سفيان، امينة، أسماء، سماء، ندى

- أختي التي ولدتها مواقف رفيقة دربي وصديقة عمري ما تعلمنا حروف الصداقة.... جمعنتي المحبة والإخوة من سرنا سويا ورحنا نشق الطريق معا نحو النجاح صديقتي "خلود"

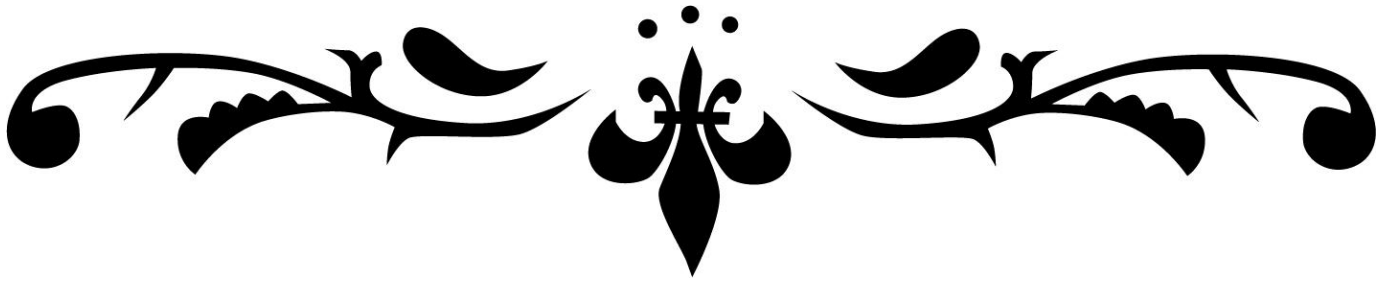
- رفاق الدرب الطويل، رفاق أمضيت معكم احلى أيام سنين عمري من يسعدني لقائهم ويحزنني فراقهم رمز المعاشرة الطيبة صديقاتي جمعين رانية واخص بالذكر صديقاتي " رحاب، خلود ومن قاسمتني عناء الطريق وتعب المذاكرة " جمعني حانية "

- أساتذتي وزملائي كلية علوم الاقتصادية كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وخاصة الدكتور "محرز صالح" الذي لم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه شكرا جزيلا لك.

وكل من اجبني وأحبتني بإخلاص ولم يجد اسمه في هذا الإهداء اهديه عملي.

صورة الحية مایسة

فہرست المحتویات



الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	إهداء
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية والصراع التنظيمي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل القيادة التبادلية
08	المطلب الأول: ماهية القيادة
08	أولاً: تعريف القيادة
09	ثانياً: أنواع القيادة
10	ثالثاً: لخصائص القيادة
10	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التبادلية
10	أولاً: نظرية القيادة التبادلية
11	ثانياً: نموذج القيادة التبادلية
12	ثالثاً: تعريف القيادة التبادلية
14	رابعاً: خصائص القائد التبادلي
14	خامساً: خصائص القيادة التبادلية
15	سادساً: أهمية وأهداف القيادة التبادلية
16	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التبادلية
16	أولاً: المكافأة المشروطة

17	ثانيا: الإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية
19	ثالثا: مواطن القوة والضعف في القيادة التبادلية
19	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية
19	أولا: إيجابيات القيادة التبادلية
20	ثانيا: سلبيات القيادة التبادلية
المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقته بالقيادة التبادلية	
21	المطلب الأول: فهوم وأهمية الصراع التنظيمي
21	أولا: تعريف الصراع
22	ثانيا: تعريف الصراع التنظيمي
23	ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي
24	رابعا: أهمية الصراع التنظيمي
25	المطلب الثاني: أسباب لصراع التنظيمي ومراحله
25	أولا: الأسباب الفعلية التنظيمية والشخصية للصراع التنظيمي
26	ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي
29	المطلب الثالث: أنواع صراع التنظيمي و إستراتيجية إدارته
29	أولا: أنواع الصراع التنظيمي
31	ثانيا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
32	المطلب الرابع: لعلاقة بين القيادة التبادلية والصراع التنظيمي
المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها	
33	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية
33	أولا: الدراسات بالعربية
36	ثانيا: الدراسات بالأجنبية
39	المطلب الثاني: لدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي
39	أولا: الدراسات بالعربية

43	ثانيا: الدراسات بالأجنبية
45	المطلب الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
50	تمهيد
المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة- -SOMIPHOS-	
51	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
51	أولا: تطور قطاع المناجم في الجزائر
53	ثانيا: التعريف بالمؤسسة (SOMIPHOS)
54	ثالثا: مراحل نشأة المؤسسة (SOMIPHOS)
54	رابعا: الشكل القانوني لمؤسسة (SOMIPHOS)
55	المطلب الثاني: مهام، مبادئ، أهداف، المؤسسة (SOMIPHOS)
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (SOMIPHOS)
المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة	
62	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
62	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
62	ثانيا: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات
64	ثالثا: نموذج الدراسة
65	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
65	أولا: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)
65	ثانيا: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)
67	المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
67	أولا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات
68	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
69	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
69	أولاً: متغير الجنس
70	ثانياً: متغير العمر
71	ثالثاً: متغير الحالة الاجتماعية
72	رابعاً: متغير المستوى التعليمي
73	خامساً: متغير المستوى الوظيفي
74	سادساً: متغير الخبرة المهنية
75	سابعاً: متغير الأقدمية
76	المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الدراسة
76	أولاً: إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة التبادلية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- (SOMIPHOS)
81	ثانياً: ستجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- (SOMIPHOS)
85	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي
86	ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية
88	ثالثاً: إختبار نتائج الفرضيات الفرعية
92	رابعاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
94	خلاصة الفصل الثاني
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
105	الملاحق

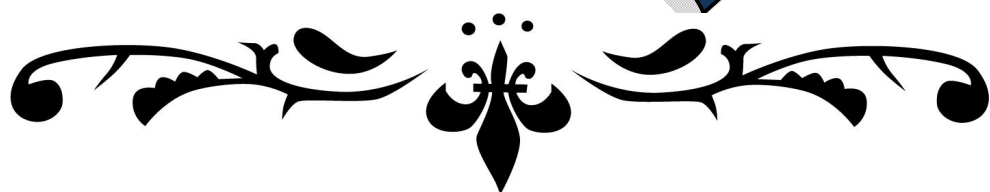
الرقم	الجداول	الصفحة
01	مديريات SOMIPHOS	57
02	دوائر SOMIPHOS	58
03	مصالح SOMIPHOS	59
04	تداول الاستبيان	62
05	درجات مقياس ليكارت الخماسي	66
06	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	66
07	صدق أداة الدراسة	66
08	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	67
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	69
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	70
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	71
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	73
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	74
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	75
16	بوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المكافأة المشروطة في مجال تقييم الأصول بعينة من المؤسسات الاقتصادية	77
16	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء الايجابية	78
17	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء السلبية	80
18	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإدارة بالاستثناء السلبية	81
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	85
20	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	86

88	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	21
92	:نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	22

الصفحة	الأشكال	الرقم
12	نمذج القيادة التبادلية لى (BASS 1985)	01
27	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينهما والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	02
30	نافذة جوهاري	03
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SOMIPHOS)	04
64	نمذج الدراسة	05
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	08
73	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	09
74	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	10
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	11
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.	12

الصفحة	الملاحق	الرقم
	قائمة الأساتذ المحكمين	01
	استمارة الاستبيان	02
	مخرجات SPSS	03
	اتفاقية التريص	04
	الهيكل التنظيمي لفروع مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIHOS	05
	الهيكل التنظيمي لمصالح مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIHOS	06
	إذن بالطبع	07

حَقِّقْ حَقِّقْ



مقدمة عامة

تمهيد:

تعتبر القيادة من الظواهر الاجتماعية التي تحظى باهتمام الكثير من المنظمات وأصحاب القرار، تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، نلمسها في مختلف ميادين الحياة، حيث تمثل أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة الاقتصادية، وتسعى القيادة نحو تطوير الأفراد عن طريق حثهم على تقبل التغيرات وتوجيههم نحو تطوير أنماط سلوكية تنظيمية من أجل تحقيق الغاية المبتغيات لا للتغيير فقط.

فالقيادة عبارة عن عملية تأثير يقوم بها القائد ليثير دافعية الأتباع والمرؤوسين نحو انجاز ما هو مطلوب بهدف تحقيق الأهداف المرجوة تماشياً مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل والتغير في بيئة المنظمات، حيث تطورت أنماط القيادة وتحولت من نمو الرئيس والمرؤوس إلى أنماط حيادية حديثة قائمة على التمكين، المشاركة، والمسؤولية المشتركة ومن أهم هذه الأنماط القيادية الحديثة القيادة التبادلية التي تقوم في جوهرها على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوس، لتحقيق ما يسعون للوصول إليه.

وتعتبر القيادة التبادلية من المواضيع الحيوية التي ترتبط بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الحديثة التي تواجهها المؤسسة وتتأثر بها، كما تقوم على سياسة المكافأة عند إنجاز العاملين كل ما هو مطلوب مهم، وسياسة العقاب عند التقصير منهم، حيث تسعى دراستنا إلى ربطها بموضوع الصراع التنظيمي، وبما أن وجود العنصر البشري داخل المنظمة لا بد له من التعايش مع أفراد المؤسسة، وهذا لا ينفى وجود اختلافات، ووجهات نظر، أو سوء تفاهم حول مسألة ما بين القائد ومرؤوسيه، أو بين أعضاء العمل أو مجموعة من العلاقات الداخلية والخارجية المعقدة المتطورة من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي.

كما أن للقيادة التبادلية دور هام في تخفيض الصراع التنظيمي داخل أي منظمة عن طريق قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه وجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة وقدرته على إيجاد حالة من الالتزام والولاء للمؤسسة.

أو لا: إشكالية الدراسة:

تتمحور فكرة دراستنا حول الكشف عن أثر القيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي والتخفيف منه، وتعتبر القيادة التبادلية من الأساليب التي تنتهجها المؤسسات الجزائرية وتعتبرها بمثابة حافز يساهم في الاستقرار والتحسين من سلوكياتوا إنتاجية الأفراد داخل المنظمة وتعزيز إدارة الصراع التنظيمي ودفعه إلى الجانب الايجابي وبناء على ما سبق تبلورت الإشكالية على النحو التالي:

- ما مدى تأثير القيادة التبادلية بأبعادها على تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة- ؟
وتتدرج داخل هذه الإشكالية:
التساؤلات الفرعية:

1. هل يوجد أثر للمكافأة المشروطة في تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة-؟
2. هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء الايجابية في تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة-؟
3. هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء السلبية في تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من فرضيات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة -
تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة المناجم و الفوسفات تبسة-
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الإيجابية عند مستوى معنوية: $\alpha \leq 0.05$ على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة-
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء السلبية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة -

ثالثا: أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية.

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله وهو موضوع القيادة التبادلية ودورها في تخفيض الصراع التنظيمي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة؛
- أهمية القيادة التبادلية وأبعادها والعمل على نشر الوعي لدى الإدارات بضرورة تبنيها، لأنها تعد من المداخل القيادية الفعالة؛
- تزويد القادة في قطاع المناجم والفسفات تبسة بالتغذية الراجعة عن سلوكياتهم القيادية وكذلك الأنماط القيادية التي يمارسونها؛
- إبراز أهمية التخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة؛
- الحث والتأكيد على أن التخفيض من الصراع التنظيمي لا يتحقق إلى إذا توفرت قيادة تبادلية كفؤة وفعالة.

رابعا: أهداف الدراسة:

- يمكن أن تبرز أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:
- إبراز الدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية بأبعادها في تطوير أعمال القيادة الإدارية، وتعزيز مشاركة كل الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التعرف على درجة التزام إدارة المؤسسة مؤسسه المناجم والفسفات تبسة لممارسة بأبعاد القيادة التبادلية المختلفة؛
 - توضيح طبيعة التحولات في الأنشطة والسلوكيات التي يجب على القيادة التبادلية القيام بها كمدخل لتخفيف من الصراع التنظيمي وإدارته على مستوى مؤسسة المناجم والفسفات تبسة؛
 - إبراز مسؤولية القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي؛
 - معرفة واقع تطوير المسار الوظيفي لمؤسسة المناجم والفسفات تبسة؛

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع للدراسة لا يكون صدفة أو تلقائياً وإنما يعود لمبررات وأسباب عديدة إما موضوعية أو ذاتية.

1. الأسباب الذاتية:

- الارتباط الوثيق للموضوع بالتخصص وميول الباحثين له من جهة أخرى؛
- الرغبة في الاطلاع على جوانب الموضوع؛
- الرغبة في التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة من الناحية الميدانية؛

- محاولة لفت انتباه القادة والمرؤوسين خصوصا في المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد؛
- كثرة ظاهرة الصراع في المؤسسات الجزائرية هي بمثابة دافع رئيسي للخوض في الموضوع؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد متخصص في مجال القيادة التبادلية والصراع التنظيمي والعلاقة بينهما.

2. الأسباب الموضوعية

- حتمية وجود الصراعات التنظيمية في المؤسسات وتأكيد ضرورة توجيهها بما يخدم مؤسسة المؤسسة؛
- إبراز دور القيادة التبادلية في تخفيض وادارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات.
- إبراز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والعمل على إظهار النتائج الإيجابية للقيادة التبادلية؛
- الرغبة في التوصل إلى نتائج موضوعية حول دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي؛
- اعتبار القيادة متغير مستقل يرتبط بالكثير من الظواهر التنظيمية.

سادسا: صعوبات الدراسة:

- لا يمكن لأي دراسة أن تخلو من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة التطبيقية أو جمع البيانات الدراسة الميدانية، وفيما يلي أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:
- حساسية الموضوع باعتباره يتعلق بسلوك الأفراد وداخل المؤسسة؛
- صعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها، مما أدى إلى تضييع الوقت في الرجوع المتكرر للمؤسسة لجمعها؛
- صعوبة إجراء مقابلة للحصول على الترخيص للإجراء للدراسة الميدانية
- صعوبة الحصول على الإجابة الكاملة للاستبيان لتخوف العاملين من إفشاء المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والذي يمثل الجانب النظري يسمح هذا المنهج يربط القيادة التبادلية بالصراع التنظيمي وفهم العلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التطبيقي الذي من خلاله تم إسقاط الدراسة التطبيقية على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية على المؤسسة محل الدراسة وكانت مؤسسة المناجم والفوسفات - تبسة.

وتم الاعتماد في جمع المعلومات على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ومقالات ومذكرات، وفي تحليل البيانات على برنامج SPSS.

سابعاً: هيكل الدراسة:

لمناقشة إشكالية الدراسة ومختلف الأفكار التي تتعلق بالقيادة التبادلية وأهميتها في التخفيض من حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى:

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة نستعرضه من خلال الأدبيات النظرية لكل من القيادة التبادلية والصراع التنظيمي والعلاقة بينهما والذي تضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول: مدخل للقيادة التبادلية يضم: ماهية القيادة، مفهوم القيادة التبادلية، أبعاد القيادة التبادلية، إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية، والمبحث الثاني يتمثل في أساسيات حول الصراع التنظيمي والعلاقة بينهما أهم ما جاء فيه مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي، أسبابه ومراحله، وأنواعه، الاستراتيجيات المتبعة في إدارته.

أما الفصل الثاني يعرض الجانب التطبيقي الذي يتكون من فصل واحد يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة المناجم والفسفات سوف نتطرق فيه إلى نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة وتوضيح هيكلها، التنظيمي ومهامها، وأهدافها، مبادئها، تطور قطاع المناجم في الجزائر، إضافة إلى دراسته علاقة القيادة التبادلية والصراع التنظيمي في المؤسسة كل منهما على حدة، وكذلك دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة التبادلية والصراع التنظيمي وذلك عن طريق تحليل الاستبيان الموجه إلى القياديين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: حدود البحث:

- الحد البشري: القادة والمرؤوسين في مؤسسة المناجم والفسفات - تبسة -؛
- الحد المكاني: مؤسسة المناجم والفسفات تبسة؛
- الحد الزمني: الفصل الدراسي بداية من شهر مارس 2023.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية والصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مدخل القيادة التبادلية

- المطلب الأول: ماهية القيادة
- المطلب الثاني: مفهوم القيادة التبادلية
- المطلب الثالث: إبعاد القيادة التبادلية
- المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقته بالقيادة التبادلية

- المطلب الأول: مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي
- أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
- أنواع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته
- العلاقة بين القيادة التبادلية والصراع التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

- المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية
- المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي
- المطلب الثالث: تحليل ومناقشة على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

يعد موضوع القيادة والصراع التعظيم من المواضيع الهامة التي تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات باعتبارها الموضوع الذي يحدد نجاح أي تنظيم وقد اجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة ومهما اختلفت أنواع القيادة إلا أنها تصب كلها في خانة علاقة الرئيس بمرؤوسيه، بحكم منصبه كقائد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتستمد القيادة التبادلية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وتأثيرها على الصراعات التنظيمية وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تسمى بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة.

بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل القيادة التبادلية؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقته بالقيادة التبادلية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها.

المبحث الأول: مدخل القيادة التبادلية

أخذت القيادة أهمية كبرى منذ القدم ومع تطور الحضارات انشقت مواضيع عديدة تخص القيادة إذ أصبحت الأساليب التي كانت تصلح منذ القدم لا تصلح مع الوقت الراهن الأمر الذي دفع إلى ضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة ووجود أساليب جديدة من القيادة الحديثة كالقيادة التبادلية، القائمة على تبادل المنفعة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية القيادة.

يعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية غير متفق عليه لهذا تعددت التعاريف فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة والبعض على أساس الوظيفة.

أولاً: تعريف القيادة

قدمت تعاريف كثيرة من قبل الباحثين والمهتمين ونقتصر على ذكر ما يلي:

عرفها لفنجتون R.T.LIVINGSTON بأنها " القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعه وتحقيق الهدف المشترك".¹

عرفها باص BASS بأنها " عملية يتم عن طريقها أثاره اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المرغوب".²

هي السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك³

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة كما تبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية:⁴

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم؛
- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛
- هدف مشترك تسعى الجماعة على تحقيقه.

¹-نجم عبود نجم: القيادة في القرن 21، الأردن عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2020. ص 19.

²-هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2014، ص 22.

³-ظاهر محمود كلالدة: في الانجازات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 47.

⁴-اسامة خيري: القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار الرابطة للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2013. ص 16.

ويمكن تعريف القيادة إجرائياً:

هي فن أو عملية اجتماعية تقوم على إثارة اهتمام الأفراد عن طريق إيقاظ قدراتهم وطاقتهم وتبسيط الضوء عليها وسعيًا وراء تحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع العام.

ثانياً: أنواع القيادة

يمكن تصنيف أنواع القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين:

أ. **قيادة رسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات أهمها:¹

- حجم المنظمة؛
- درجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة؛
- مدى تحويل الصلاحيات؛
- كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع تقسيمات أخرى.

ب. **القيادة غير رسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليست من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وفق شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.²

وتجدر الإشارة إلى أن كل من القيادة الرسمية والقيادة³ الغير رسمية لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها، لأنهما يكملان بعضهما البعض.

¹- هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التعبير التنظيمي، أطروحة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، سطيف، جامعة سطيف، 2016، ص 28.

²- زيد منير عويي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة 1، 2012، ص 26.

³- الإدارة تعد عملية تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف موضوعية، أما القيادة هي عملية تأثير في السلوك، لمزيد من المعلومات أنظر، محمد عبد الله السليمات، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثالثاً: خصائص القيادة

إن القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للمرؤوسين في سلوكهم ومواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يعني أن القيادة نشاطات وتأثير وتعاون وهدف حيوي لهذا يمكن حصر خصائصها فيما يلي:¹

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات للوصول إلى هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والرفض؛
- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسميه وعقليه ووجدانيه، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبياً؛
- القيادة هدف حيوي من واجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود؛
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة؛
- فعالية القيادة تقوم على وضوح الأهداف والرؤى لجميع العاملين وان يشعروا بأنهم شاركوا في وضع الأهداف ويسعون لتحقيقها وكذلك تحفيز العاملين وبناء اندفاعهم الذاتي مهمة رئيسية للقيادة.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التبادلية

أخذت القيادة أهمية كبرى منذ القدم، ومع تطور الحضارات انشقت مواضيع عديدة، تخص القيادة، إذ أصبحت الأساليب التي كانت تصلح منذ القدم لا تصلح مع الوقت الراهن، الأمر الذي دفع إلى ضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة ووجود أساليب جديدة من القيادة الحديثة كالقيادة التبادلية القائمة على تبادل المنفعة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: نظرية القيادة التبادلية

قام هولاندر عام 1979 Hollander بتطوير أول نموذج للقيادة التبادلية حيث نظر إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والمرؤوسين، ويطلق بعض الباحثين

¹-دوح التيجاني: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة غرداية، غرداية، 2020. ص 8، وأيضاً محمود عمر غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، الأردن، دار إسراء للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 128-129.

على هذه النظرية القيادة الإجرائية أو التفاعلية ولإلى عدد من المفاهيم مثل: الحب، والإقناع، والعلاقات المشتركة بين القائد والمرؤوسين، حيث يبدأ أحد الطرفين بالعمل منسجماً مع توقعات الطرف الآخر.

إن القيادة تبادلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة، بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية، وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير، المشروط فالقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده منهم فهو يؤثر في مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءات أداء المرؤوسين.¹

ثانياً: نموذج القيادة التبادلية

يركز نمط التبادلي على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد أو لادي يتكون من:²

- الرسالة؛
- الهيكل التنظيمي؛
- الموارد البشرية.

ويتم التمييز بين نوعين من التابعين:

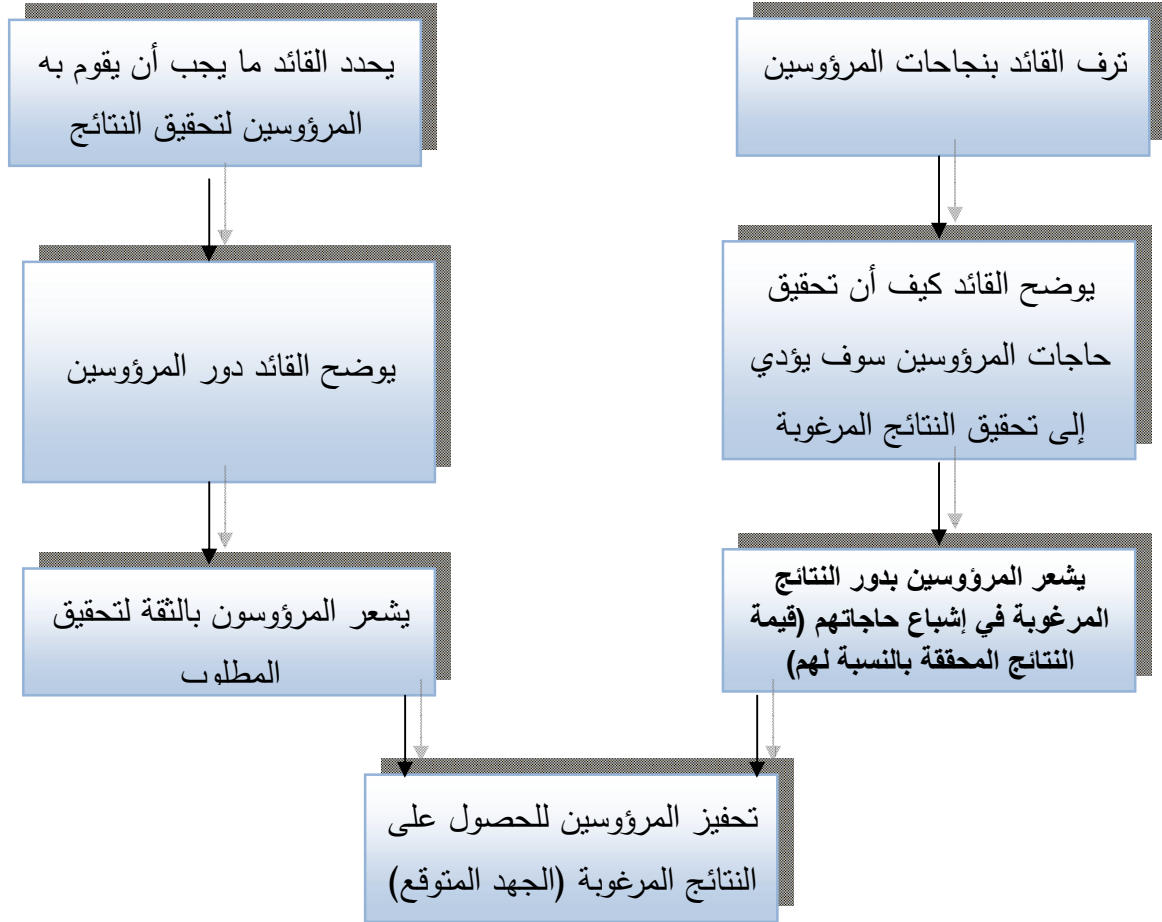
hired hand وهم جميع المرؤوسين التابعين للقادة ويسمح لهم القائد بمجال من الحركة hre cadre وهو الخاصة التابعين وهم الذين يحوزون على درجة عالية من ثقة القائد ويتمتعون بحرية عالية والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية الذي وضعه boss لسنة 1885.

¹ حافظ رياض حامد العقاد، درجه ممارسة مديرين مدارس الثانوية بمحافظة غزة للأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل

التنظيم لدى المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى، 2020، ص 33.

² فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، (أطروحة دكتوراة إدارة منظمات، غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014)، ص43.

الشكل رقم (01): نموذج القيادة التبادلية لدى (BASS 1985)



المصدر: فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، (أطروحة دكتوراه إدارة منظمات، غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014)، ص 43.

ثالثاً: تعريف القيادة التبادلية

تعد القيادة التبادلية من أهم الأساليب القيادية المعاصرة، حيث تعددت التعاريف حسب الباحثين من بين أهم التعاريف البارزة للقيادة التبادلية منها:

- عرفها "هور سفل" عبارة عن نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- عرفها "بيرنز" عملية تتضمن في جوهرها قائد يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات، مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين؛¹

¹ عصمت محمد علي سلامة الروسان: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 6، العدد 12، 2017، ص 186.

- هي عملية تبادل القائمة بين القائد والتابعين من خلال أحداث اتفاق بين القادة والتابعين، إما أن يكون بشكل علني أو ضمني، بحيث ان السلوك المؤدي للأداء سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية وفي الجانب الآخر سيكون عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الغير جيد، كالنقل التأديبي أو الطرد.¹
- عرفها باص BASS انها قيادة تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافئة المحتملة حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافئات.²
- تعرف حسب افاليود يمارتيول AVOLIO & YAMMARINOL أنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس، وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها، إن أهمل أو اخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة _ القائد والأفراد.³
- القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام اعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة.⁴

ويمكن تعريف القيادة التبادلية إجرائيا كما يلي:

- هي نوع من القيادة القائم على أساس تبادل المنفعة بين القائد ومرؤوسيه من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، يعبر عنها من خلال المكافأة المشروطة والإرارة باستثناء الايجابية والإرارة بالاستثناء السلبية من اجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

¹- عدنان مطر ناصر: ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المثي، العراق، العدد 72، 2021، ص 66.

²- طاهر عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، (مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 35، 2011، ص ص 159-160.

³- أحمد مصنوعة: عبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية في مؤسسة عمومية، مجلة إستراتيجية والتنمية، الشلف، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 5، 2020، ص 924.

⁴- عبد القادر ديون: عبد اللطيف صيني، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن مجلة الاقتصاواو إدارة الأعمال، ط04، العدد 3.2018، ص 297.

رابعاً: خصائص القائد التبادلي: هناك بعض الخصائص التي يتميز بها القائد التبادلي تتمثل في:¹

- تجنب المخاطرة؛
- يقوم بوضع توقيتات زمنية للإنجاز المهام المطلوبة؛
- يهتم بعملية الرقابة وتصحيح الأخطاء؛
- تحفيز المرؤوسين بالمكافآت لضمان تحقيق الأهداف؛
- إزالة العقبات أمام تحقيق الأداء الأمثل؛
- الاهتمام بزيادة رضاء المرؤوسين؛
- تحديد معايير الأداء المطلوبة من المرؤوسين والتي تساهم في تحقيق الأهداف.

خامساً: خصائص القيادة التبادلية:

هناك عدة خصائص تتميز بها القيادة التبادلية عن غيرها من بين هذه الخصائص ما يلي:²

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين؛
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم؛
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط؛
- يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء؛
- تركز على النوع وتحسين الرضا الوظيفي؛
- يتصف قائد القيادة التبادلية بالديمقراطية؛
- تحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لغاياتها وأهدافها.

كما حدد السيريند خصائص القيادة التبادلية كما يلي:³

- بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين؛
- التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل؛

¹- الرميلي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، دور الوسيط لتمكين النفسي في العلاقة بين نمط القيادة تبادلية والقيادة تحويلية والأداء الاستراتيجي لشركة السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 2، العدد 01، 2019، ص 112

²-إسماعيل احمد شعبان غانم: دور القيادة التبادلية في تحسين جودةالخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، دراسة ماجستير في القيادة الإدارية، غير منشورة، غزه، جامعة الأقصى، 2017. ص ص 23-24.

³ مصطفى سعيد جبريل، رانيا إيهاب العالم: القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفعالية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، العدد 58، 2020، ص ص 481-482.

- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم؛
- التبادل الواسع الانتشار للمعلومات والسلطة؛
- تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في وجود المشكلات المتعلقة بالعمل.

تحديد أهداف المجموعة وفق القوانين والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في ممارسة نشاطاتها ومن ثم فإن القائد في كل الإجراءات يكلف المجموعات والعاملين بمهام في ضوء الأهداف التي يحددها.

وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين حيث يرتبط القائد التبادلي بين التقدير والمكافأة وبين العمل الجيد والأداء المتميز، ولا يحق للمرؤوسين مناقشة القائد التبادلي فيما يتعلق بالجانب الممنوح على اعتباراته يعطي لهم عند إجازاتهم لعمل معين.

سادسا: أهمية وأهداف القيادة التبادلية

هناك مجموعة من الأهداف للقيادة التبادلية يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل والمحافظة على المؤسسة وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم. وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجتهم والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة.

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين للإنجاز أهداف المؤسسة من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات انجاز المهمة وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة وتقديم المكافآت للتأثير على العاملين.

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبؤ واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل وتصويبها.

وتبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساته وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم وتدفع الآخرين للتميز وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية وتحسين الرضا الوظيفي وتلبية الاحتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل والمحافظة على استقرار المؤسسة ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنيًا.

¹ محمد عبد الله سليمان، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020، ص ص 17-18

إن أهمية هذه القيادة في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة وتنشيط العاملين فيها وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية ورفع القيمة الذاتية للعاملين والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة وتصميم إجراءات ضمان الجودة ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التبادلية

أوضح بعض الباحثين إن القيادة التبادلية تقوم في أبعادها على المكافآت المشروطة أو الإارة بالاستثناء وهذا ما سنوضحه أكثر من خلال هذا المطلب. و تتمثل أبعاده في:

أولاً: المكافأة المشروطة:

تشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والتابعين التي يتم فيها مبادلة الجهود التي يبذلها التابعون في مقابل مكافآت معينة وانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها، كما يذكر أن المكافأة المشروطة هي السلوكيات القيادية التي تؤكد وتوضح متطلبات الأدوار والمهام، وتوفر للتابعين المكافآت المادية أو النفسية التي تتوقف على مدى الوفاء بالالتزامات التعاقدية، وذلك باعتراف القائد يطلب انجاز مهمة، ويوضح للتابعين ما عليهم القيام به، وتعطى مكافأة محددة سلفا للتابعين عند الانتهاء من انجاز هذه المهمة.

تسهم المكافأة المشروطة أو المتوقعة في تحفيز التابعين للعمل بجد عن طريق قيام القائد¹ بتحديد الأهداف ودفع التابعين للإنجاز هذه الأهداف من خلال تبادل المكافآت والمنافع، وتوفير المزيد من الحرية في اتخاذ القرار في بعض الظروف لتحديد كيفية أداء المهام وتحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، مما يعطي معنى أكبر للعمل ويؤدي إلى زيادة مشاركة التابعين بالعمل وتشجيعهم على الالتزام

إن المكافأة المشروطة تسهم في زيادة الفعالية واستمرارية السلوك الايجابي للأفراد في المنظمة وذلك لسببين:

- يتم تقديم المكافأة استجابة للأداء الجيد (كما ونوعاً) أو السلوك المقبول وذلك بهدف تحسين واستمرار السلوك المرغوب في المستقبل، ويؤدي ذلك إلى تشجيع التابعين لتقديم أفكار مبدعة ومبتكرتوا إضافة أساليب وطرق جديدة في العمل توفر الوقت والجهد أو تبسط الإجراءات وتزيد

¹-القائد: وهو شخص يتوفر له قدر من التعبير الشخصي "سلطة غير رسمية" على عدد من الأفراد يجعله قادراً على توجيه سلوكهم، المدير: شخص معين من قبل سلطة أعلى للقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، لمزيد من المعلومات أنظر:

الإنتاجية وغيرها الكثير من النتائج الايجابية للمنظمة والعاملين فيها ويؤيد هذا السلوك منهج الإدارة بالأهداف التي يسعى إلى تقديم المكافآت والحوافز مقابل الأداء الممتاز؛

- تؤدي إلى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية¹ في إعطاء كل فرد ما يستحقه لماله من دور أساس في سلوكيات العمل لتحقيق أهداف المنظمة فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ومعيار العدالة هذا قائم على موازنة الفرد لمدة خالاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها إذ إن إدراك التابعين يتوافر العدالة إلى المنظمة يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكيات إيجابية؛

من هنا يتضح أن المكافآت تقدم مقابل للأداء الجيد والهدف التهناني من استخدام أسلوب المكافآت المشروطة هو التقرير السلوك المستهدف أو ما يعرف بتقرير السلوك الايجابي لتأكيد هذا السلوك وتدعيمه من جانب الأفراد وتشجيعهم للمواصلة والاستمرار وتحويل عاداتهم وسلوكياتهم السلبية إلى الجانب الايجابي وذلك عن طريق مكافأة السلوك المطلوب بعد حدوثه.²

ثانيا: الإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية:

حيث يتجنب القائد إعطاء التوجيهات إذا كانت الطرق القديمة صالحة للعمل ويسمح للإتباع بمواصلة الأداء أعمالهم المعتادة إذا كانوا يحققون الأهداف والإدارة بالاستثناء وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية ولكن استخدامها بكثافة يجعلها غير فعالة وقد تكون ايجابية كما قد تكون سلبية.

- الإدارة بالاستثناء الإيجابية:

تعني قيام القادة بمراقبة الأتباع والقيام بإجراء تصحيحي عندما تحدث انحرافات عن المعايير حيث يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب ويعمل على إجراء التصحيحات الضرورية مما يستلزم من القادة اليقظة المستمرة بالانحرافات عن المعايير.

¹ العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، لمزيد من المعلومات انظر: حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، العلوم غير منشورة، ص77. <http://dspace-univ-ouargla.dz>

² غالية نعيان السرايبي، دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، غير منشورة، سوريا، جامعة تشرين، 2018، ص ص 55 56.

- الإدارة بالاستثناء السلبية:

هي نقيض الإدارة الايجابية تعني فشل القادة في التدخل إلى أن تصبح المشكلات خطيرة إذا ينتظر القادة حدوث المشكلات التي تجذب انتباههم قبل القيام بإجراءات تصحيحية حيث يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل بالإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل ومن ثم فهي تصف غياب القائد كمثال عن الإدارة بالاستثناء السلبية حالة المشرف الذي يمنح الموظف تقويم أداء سلبى دون الحديث معه حول أداءه السابق أو أخطائه القائد ينتظر حدوث الانحراف عن المعايير ثم يتخذ الإجراءات التصحيحية.¹

وهناك مجموعة من الشروط لتطبيق الإدارة بالاستثناء نذكر منها:

- كفاية الإدارة العليا وقدرتها على استقرار الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة؛
- رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرووسياها في تحمل المسؤولية وفق صلاحيات الممنوحة لهم؛
- كفاية الموظفين في المؤسسة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمؤسسة.
- نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء؛
- الاستقرار في كافة الظروف وحالات وعدم تعرض المؤسسة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها.

وهناك أيضا متطلبات لنجاح الإدارة بالاستثناء منها ما يلي²:

- تفويض السلطة وتمديد العاملين وتنمية ثقافة رقابة ذاتية؛
- ثقة الرؤساء بمرووسياهم على كافة المستويات الإدارية؛
- توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرووسياهم؛
- وجود نظام معلومات جيد للرقابة والإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات؛
- توفر المهارات والقدرة اللازمة لدى المعونين للقيام بما يسد إليهم من مهام؛

¹ حموش أسماء: علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية "أ وب" بالاحتراق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2019، ص 69 70.

² - حافظ رياض حامد العقاد، مرجع سبقه ذكره، ص 41.

- العمل بوتيرة عالية لمعالجه الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر؛

ثالثاً: مواطن القوة والضعف في القيادة التبادلية

حدد الباحثون مواطن قوة وضعف القيادة التبادلية تتمثل في:¹

- الاهتمام بالعاملين فهي تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم للمعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل وهذا في حد ذاته يعد اهتماماً عالياً بالأفراد ورفع لمعنوياتهم وتحفيزاً لهم على العمل؛

- تعزيز فرص التنافس بين العاملين فهناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل وتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت وهذا يعد مكسب للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية؛

- عدم ثبات الأهداف وعدم التوحد حولها ففي حالة التبادل أو المحافظة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهداف عليا، إضافة إلى ضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين حيث إن اعتماد هذه القيادة بحث على تبادل المنفعة ويؤدي إلى تكون علاقات هشة ثابتة ومؤقتة بين القائد والمرؤوس؛

- غياب خارطة طريق لسلوك القائد، فالقيادة التبادلية لا تقدم خارطة طريق للقائد تحدد له فيها أوجه السلوك القيادي المناسب اتجاه أنواع مختلفة من المرؤوسين وإنما ترك الأمر لاجتهاداته، إنما لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحقيقية والابتكارية والمفكرة بين حياة جيله في المنظمات في عضو العولمة والتفسير المستمر

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الإيجابية حددها بوهنك وديستفانو بما

يلي:²

أولاً: إيجابيات القيادة التبادلية.

- أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة المتفق عليها في العمل وهذا بحد ذاته يعد اهتماماً عالياً بالأفراد ورفعاً لمعنوياتهم تحفيزاً لها على العمل؛

¹ حموش أسماء، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

² عبد العزيز مجعد المطيري: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، غير منشورة، 2011، ص ص 32-33.

- هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على مكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق اعلي درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت وهذا يعد مكسبا للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية.

وعلى الرغم من الدور الهام التي تلعبه القيادة التبادلية في خدمة المنظمات والجوانب الايجابية إلا إنها تتضمن عيوباً:

ثانياً: سلبيات القيادة التبادلية.

- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرء وسين على أهداف ومصالح لا تكون الأهداف ثابتة ولا تجمع كل من القائد والتابعين حول أهدافهم؛
- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة وعليه فان العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة وغالبا ما نستمر أو تعمر طويلاً؛
- إن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والابتكارية والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقته بالقيادة التبادلية

المؤسسة عبارة عن جهاز له أهداف محددة تسعى لتحفيزها في البيئة التي يوجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات المهام توزيع السلطات والمسؤوليات كما أنها تتواجد داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعليه ينتج عنها ظهور صراع التنظيمي.

كما انه يوجد ارتباط قوي بين صراع التنظيمي والقيادة التبادلية فالقيادة التبادلية لها أثر في تخفيف الصراع بين العاملين والمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.

لقد حظي موضوع صراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية وقد عكست مختلف المدارس الفكرية تباينا في المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي.

أولا: تعريف الصراع.

هناك تعريف كثيرة لصراع يمكن ذكرها كالآتي:

للصراع معنيين الأول يأتي من الصراع اللاتيني الذي يعني انه القتال، الحرب، هذه صدمة تلحق خسائر بالخصمين والثاني يعني الالتقاء المشاعر أو المصالح المتعارضة الخلافات والصراع على السلطة إذا لم تتم معالجة هذه المعارضة للمصالح يمكن إن تؤدي إلى الصراع مفتوح في المنظمة ما تنطبق كلمة تعارض بشكل عام على عرقلة آليات العادية لصنع القرار بحيث يواجه الفرد أو المجموعة صعوبات في تشغيل اختيار الإجراء.¹

عدم التوافق بين الأفراد يوجد تضارب عند حدوث أنشطة أو مصالح أو احتياجات غير متوافقة وهذا التعارض بين الكيانات المتضاربة يمكن أن يكون على مستوى الأهداف أو الإدراك أو العواطف.²

عرفته كيلي Kelly: هو نتيجة جانبية للتعبير وانه من الممكن إن تتم الاستفادة منه ووضعت تحت السيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا فعلا بحيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.³

¹ - yvan potin: **la gestion des conflits dans les organisations**, CREG, 2008-2009, p5.

² Bertrand Eliza, Bertrand Nastazja: **Conflit dans les organisation, interactions sociales dans le monde du travail**, 2014, P4

³ محمد الصيرفي: **إدارة الصراع، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، طباعة، النشر والتوزيع، ص 8.**

عرفه كوسر COSER: كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة والمحدودة حيث يهدف المتصارعون إلى تجيّد خصومهم أو القضاء عليهم.¹

عرفه بولدنيج bouding : عرفه بأنه وضع تنافسي يكون فيه الأطراف مدركين للتعرف في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.²

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي.

يعرف صراع التنظيمي كما يلي:

- هو إرباك أو تعطيل للعمل لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاصلة والاختيار بين البدائل.³

- هو التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال تضارب في السلوك من أجل بلوغ أهداف.⁴

- عبارة عن ظرف أو المجال الذي يحدث فيه التعارض لمطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب المدرسين الموظفين الإداريين وبذلك فإنه يتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت وطاقت وجهد الأفراد المشتركين فيه.⁵

- تعارض القيم والاتجاهات وكذلك الصراع حول الموارد المتاحة المحدوداً إدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد إلى الاعتقاد إن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامه وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه.⁶

¹معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان، الأردن، دار الحامد، للنشر والتوزيع، ط 1، 2008. ص 18.

²حامد علي أبو عجرة: علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2012. ص 51.

³محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 8 شارع احمد فخري، مصر، القاهرة، ط1، 2012، ص 27.

⁴محمود احمد فحيل اليوم، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الأزهر لوية، مجلد 1، العدد 2، 2015، ص 152.

⁵حسين طه: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

⁶كروم سهام: تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه. غير منشورة. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر. 2019، ص 18.

عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق يقود إلى انفور بين الكينونة البشرية أو داخلها سواء كانوا أفراد أو جماعات وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه أو بين الأفراد أو داخل مجموعة نفسها أو بين مجموعات مختلفة.¹

التعريف الإجرائي:

ويعرف الصراع التنظيمي إجرائيا: هو وضع تفاعلي تتعارض فيه الأفكار والممارسات المختلفة بين طرفي أو أكثر مما يدفعه للقيام بسلوك مباشر ومقصود من اجل مواجهته.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي.

هناك مجموعة من الخصائص يتصف بها صراع التنظيمي والتي تتضح فيما يلي:²

- التوتر يعد بعدا أساسيا للصراع وهذا ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض للإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف والمصالح المشتركة؛
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛
- الصراع التنظيمي يؤدي إلى دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية؛
- الصراع لا يقتصر على الفرد ذاتوا إنما يشمل أفراد وجماعات.

¹ عطية مصلح، عوده مشارفة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء موظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد 2، عدد 5، 2016، ص 26.

² زهير بوجمعة شلابي، صراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص94. وأيضاً، ناجي معلا، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، مطابع الفنار، ط2، عمان. 2000، ص 92، وأيضاً، مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم واليات الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 36، عدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 219.

إذا فالصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث على كل مستويات داخل الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت.

رابعاً: أهمية الصراع التنظيمي.

عندما نذكر كلمة الصراع تتبادر على الأذهان فكرة سلبية عنه إلا أن الصراع قد يكون ظاهرة صحيحة ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسات بجميع أنواعها ويمكن تلخيص أهمية الصراع فيما يلي:

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة ومواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.¹

2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة ودارة صراع مهمة أساسية في مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع ودارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء ودارة الصراعات.²

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء* والإبداع* فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود أما تحد ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف وعدم التعاون سيؤثر سلباً في الأداء وبالتالي الإبداع.³

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

حيث يزداد الاهتمام في الحاضر بالصراع لكونه:

¹-أمل محمود علي العبيدي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2008، العدد 69، ص 80.

²- الدليمي، إحسان علاوي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، 1999، ص 80.

*-الأداء: هو مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم. لمزيد من المعلومات أنظر: أمينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وأثرها على سلوك وأداء جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 22.

- الإبداع: هو القدرة على إيجاد حلول جديدة لمشكلة أو طرق جديدة للتعبير، لمزيد من المعلومات أنظر:

* Elsevier Masson: La créativité, psychologie positive et personnalité, 2010, P12.

³-حمزة نجم عبود وم. علي سكر عبود، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهه الصراع التنظيمي، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، 2014، ص 7.

- سبب المزيد من الارتباك والفوضى أو قد يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب؛
سبب في زيادة فعالية المنظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.¹

- الأداء: هو بناء متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه فقط على أساس المؤشرات المالية؛
- ينعكس الأداء من خلال تحقيق الأهداف والبحث عن الكفاءة في تنفيذ الأنشطة؛
- ينعكس الأداء من خلال تحقيق دنيا أو مقبولة أو من خلال تقليل ما هو غير مرغوب فيه؛
- الإبداع: هو القدرة على إيجاد حلول جديدة لمشكلة أو طرق جديدة للتعبير.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله.

تتعدد أسباب الصراعات التنظيمية نتيجة لظروف ومسببات تنظيمية فعلية ترتبط بالمنظمة وأخرى فردية أو شخصية تتعلق بالعامل نفسه

أولاً: أسباب فعلية تنظيمية والشخصية للصراع التنظيمي: وصنفت هذه الأسباب كالتالي:²

1- الأسباب الشخصية:

- المشاكل التي تنتج عن الضبابية في وضوح الاتصال بين الأشخاص المعينة داخل أي تنظيم؛
- الرغبة الملحة لكل طرف من الأطراف الحصول على جزء معين من المصادر المحدودة التي توجد في المنظمة؛
- الثقافات والنظريات المختلفة المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة في نظرتهم إدراكهم للأمور وهذا ناتج عن تباين الثقافات والقيام والاتجاهات؛
- تضارب واختلاف المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات؛
- تجوز القواعد والسياسات وعدم الالتزام بها؛
- نشوع أحداث الصراحة حول السلطات وصلاحيات والأدوار نظراً لوجود هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة مثل الأقسام والجماعات ومستويات السلم الإداري تؤدي إلى قيام كل وحده بوضع أهداف خاصة ومميزه لنفسها مما يقود إلى تشابك الوظائف المتعلقة بكل وحده وخلق المزاحمة؛
- تداخل وتضارب المسؤوليات والاختصاصات والاتجاهات.
- القرارات المتضاربة التي تكون في المستويات الإدارية المختلفة.

¹ - رزيق حنان، يحيوي محمد، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 10، 2018، ص 255.

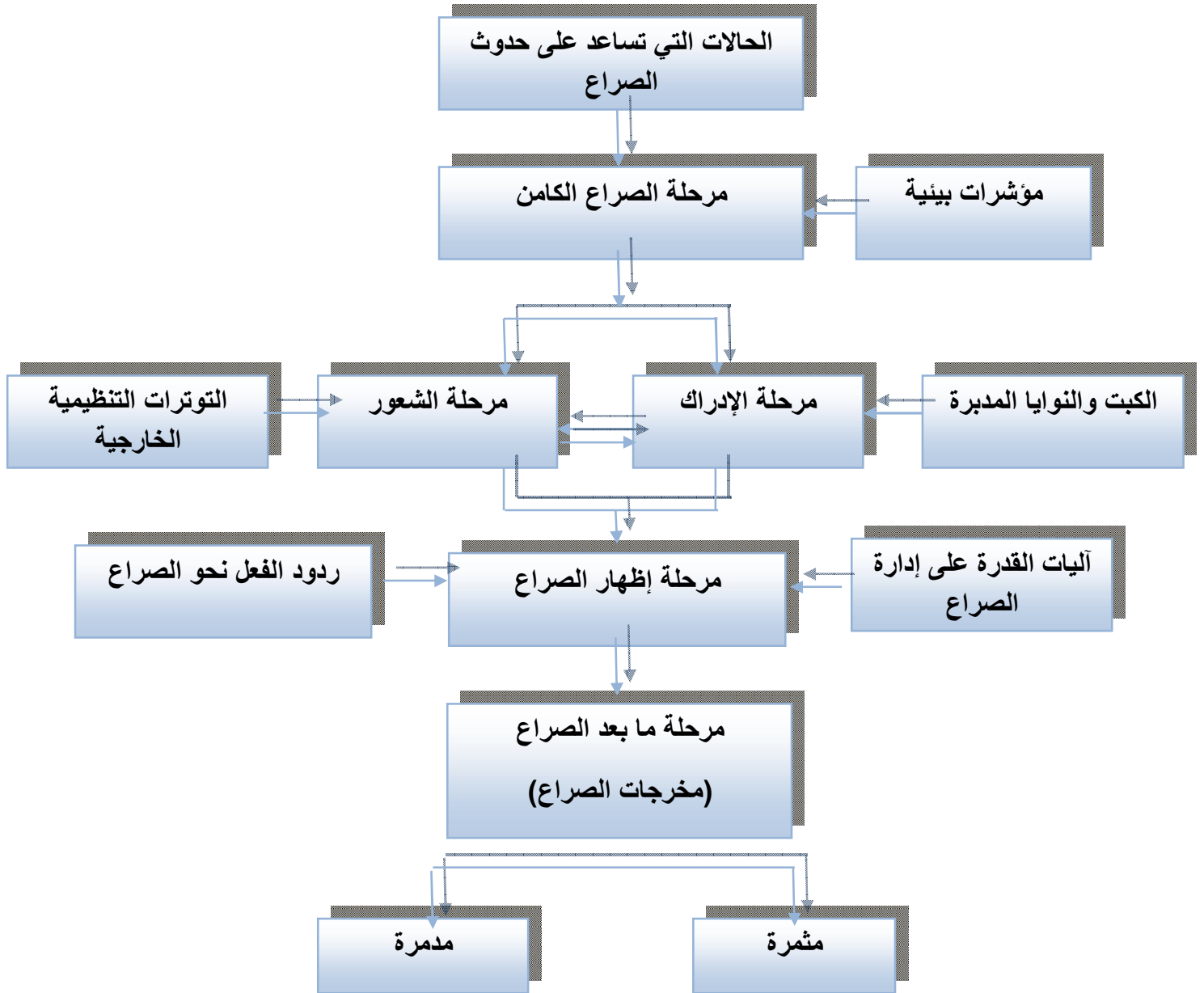
² - فياض رجا خالد، النزاعات تنظيمية بين العاملين، دار النجاح، الأردن، عمان، 1991. ص 92، وأيضاً، هاني بن ناصر الراجحي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008، ص 54.

2- الأسباب الشخصية:¹

- وجود العديد من التنظيمات الغير رسمية حيث أن الزيادة في عدد وتنوع واختلاف هذه التنظيمات في قيمتها كلما كان ذلك مبرر الصراع والتنازع بين هذه التنظيمات؛
 - الإفراط في تباين محاسن وإيجابيات الأسلوب التنافسي والتوسع في تطبيق ودعم هذا الأسلوب؛
 - الشعور بالإحباط وهذا نتيجة لوجود مانع ما يؤدي دون تحقيق الفرد لهدف أو غير معينة يصبو؛ إليها بدافع تلبيات حاجاته شخصية المختلفة؛
 - تصادف الأهداف فالفرد قد يكون لديه دافعا أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيقه؛
 - تعارض المهام والأدوار وغموضها فنجد أن الفرد قد ينتمي إلى جماعات عديدة وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متضاربة أو متعارضة؛
 - المشاكل التي تعرض الفرد في العمل كالتعارض بين أساليب إجرائات العمل أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والقلق أو عدم الشعور بالرضا في عمله أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمة ودينه.
- ومنه في الصراعات التنظيمية في المؤسسات تنشئ نتيجة لعدة أسباب تؤثر على أهدافها وغاياتها كما تؤثر على الأفراد مما يؤدي إلى ظهور اختلافات فيما بينهم وبالتالي تكون هناك صراعات تنظيمية.
- ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي.**
- يعتبر صراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقب ويمكن ان يطلق عليها دورة حياة الصراع ويمكن تمثيل هذه المرحلة في الشكل التالي

¹ بعيرة أبو مصطفى وآخرون، الموسوعة الإدارية (المصطلحات الإدارية المختارة)، ط2، جامعة قاز يونس، بنغازي، ليبيا، 1991، ص41.

الشكل رقم (02): مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينهما والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة



المصدر: احمد يوسف، احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. 2008، ص 42.

من خلال الشكل السابق يتضح ان الصراع يمر بمراحل نذكرها كالآتي:

1- مرحلة الصراع الكامن أو الضمني: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور صراع وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع وهي فترة طويلة وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة الطلبات تغيير المناصب ورفض الساعات

الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها وتختلف المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤثرين واللاجزاء.¹

2-مرحلة إدراك الصراع: تبدأ الأطراف في هذه المرحلة بإدراك الصراع الذي بينهم نتيجة لوجود الصراع الكامل والذي عادة ما يكون منافسه على الموارد أو الحاجة إلى الاستقلالية إلا انه في بعض الأحيان لا تترك الأطراف للظروف السابقة لحدوث الصراع.²

3- مرحلة الشعور بالصراع: وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.³

4-مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد ومجموعة العمل هذا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية وتعتبر مرحلة قصيرة فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة.⁴

5- مرحلة ما بعد الصراع: حيث من المتوقع في هذه المرحلة أن يسود جو ميناء التعاون بين الأطراف إذا كانت نتائج حل الصراع مرضيه للجميع إما أن كانت نتائج حله غير مرضية أو قيام الأطراف بكبت شعورهم اتجاه الصراع فان الحالات الكامنة ستكون سبب لصراعات أخرى قد تدوم طويلا.⁵

من خلال العرض السابق لمراحل الصراع التنظيمي ترى الباحثة انه يجب على إدارة المنظمات معالجة الصراع في كل مرحلة من مراحلها من خلال الاستراتيجيات التي تتلائم مع المواقف التي تتسبب الصراع لتصبح عملية الصراع تحت السيطرة فلا تزيد عن حدها وبالتالي تكون نتائج سلبية أو تقل عن الحد المطلوب فيسود جو من الخمول والجمود في أداء المنظمة.

¹- فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم اساليب تسير ظاهره صراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، ص 306.

²- كروور سهام، تأثير الانماط القيادية على عملية ادارة الصراع تنظيمي، اطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2019، ص 59.

³- خليل حسن الشماع، خبضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 300.

⁴- زرفوي امال، اثر صراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 89.

⁵- عمر عمروش، مصادر صناعة التنظيمية والاستراتيجيات إدارة ما بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافة اقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 6، العدد الأول، 2022. ص 354.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجية إدارته.

يعد صراع تنظيم ظاهرة طبيعية لا تخلو أي مؤسسة عمل منه ويكون الصراع في شكل أنواع مختلفة ويمكن لصراع التنظيمي أن يعمل على تحقيق قدر كبير من الفاعلية والمنافسة وذلك في حالة ظهوره بنسب معتدلة خاصة إذا تم إدارته بشكل فعال وفق مجموعة من الاستراتيجيات المعنية

أولاً: أنواع الصراع التنظيمي.

يمكن تصنيف أنواعه إلى أنواع أطراف المنازعة إلى:

1- **الصراع داخل الفرد:** وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى بصراع الدور وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما يتجنب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار احدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف.

هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأنه يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين.¹

2- **صراع بين الأفراد:** ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تتول كل فرد للموقف أو للأساسيات العمل وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى وهذا الصراع شائع كثيرا فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما لأن من يحصل على ترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى صراع بينهما وتشجع غالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلافات ويمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع كان يتم استخدام نموذج "نافذة جوهاري" ويقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه هو هناك أشياء لا يعرفها وهذا ينطبق على الآخرين أي أن هناك أشياء يعرفها الناس على إنسان آخر وأشياء لا يعرفونها وينبغي الإشارة إلى أن أجزاء "نافذة جوهاري" ليست جامدة وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى تفاعل الفرد مع الآخر ينوا إدراكه لهم.²

¹ عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات تقنيه والتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، عدد 14. 2015 ص 88.

² عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، اطروح الدكتوراه تخصص الموارد البشرية، غير منشورة، سطيف، جامعة محمد الأمين اداغين، 2018. ص 51

شكل رقم (03): نافذة جوهاري

أشياء يعرفها الآخرون	أشياء لا يعرفها	أشياء يعرفها الفرد
الذات المكشوفة	الذات الخفية	
1	2	
الذات العمياء	الذات غير مكتشفة	
3	4	

المصدر: عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستثنائية، أطروحة دكتوراه، تخصص موارد بشرية، غ مشورة، سطيف، جامعة محمد لمين دباغين، 2018، ص 51

3- الصراع بين الجماعات: وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة من أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح وتتماثل العوامل الأساسية في حدوث مثل هذا الصراع في:¹

- التباين في مدركات الجماعة المتصارعة.

- الاختلاف في الهدف.

- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية.

4- الصراع بين المنظمات: إن معظم حالات الصراع التي يعيشها المنظمات المعاصرة تعود جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم القيادية أو الإيديولوجية أو القيم أو الأعراف الاجتماعية السائدة كما أن نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين والتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين وعدم الرضا عن العمل تعد بعضا من أسباب الصراعات التنظيمية.²

¹ - محمد رضا شنه، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم وتتميه الموارد البشرية، غير منشورة، قسنطينة، 2007، ص 85.86

² امجد محمود درادكة، استراتيجيات إدارة صراع تنظيمي لدى مديري مدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 14

5- الصراع بين الأفراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم في جانب جماعات العمل الخاصة بهم.¹

ثانياً: إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

يتم التعامل مع صراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية التعاون: وتعرف أيضاً بإستراتيجية المواجهة وحل مشكلات أو إستراتيجية الإقناع ويقصد بها إن يسعى طرف الصراع إلى التعاون مع بعضهما للإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما ولا يوجد افتراض في هذه الإستراتيجية بان احد الطرفين سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الريح أنا اكسب وغيري يكسب

وتتطلب هذه الإستراتيجية جمع اكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد أحدثه.²

2- إستراتيجية التجنب: يقصد بها عدم مواجهة الصراع بحيث لا يحاول احد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكتبه وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على تجانس وتهدئه النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين يمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والترويوا إعادة النظر في الأمور.³

3- إستراتيجية التسوية: تعد وسيلة فعالة للتفاعل مع الصراع ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية وتعتمد هذه الإستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلول سريعة.⁴

¹ أمجد محمود دراركة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر، وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 14.

² بوقرة زويينة، اثر صراع تنظيمي على رضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2013، ص 35

² ميسون اسماعيل محمود الفقهاوي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم ادارة اعمال، غزة، 2017، ص 28

³ مقال علي سبتات كعبية، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 6، 2021)، ص 224.

4- إستراتيجية مجاملة (التنازل): بموجب هذه الإستراتيجية لا يعطي الفرص أولوية أو أفضلية لمصلحته وذلك بهدف والإبقاء على علاقات جيدة وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركته سلبية في عمل الفريق وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت أو حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد أو حينما يرغب في كسب نقاط رصيد اجتماعي من أجل قضايا لاحقة.¹

5- إستراتيجية التنافس (الاجبار)

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن احد طرفي النزاع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين والفرض الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة وتعتبر سلوكا سلبيا لان احد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه.²

المطلب الرابع: العلاقة بين قيادة تبادلية والصراع التنظيمي

من خلال الاطلاع على مفهوم القيادة التبادلية والصراع تنظيمي وما ورد في الإطار النظري للبحث، يتضح انه يوجد علاقة بين القيادة تبادلية والصراع التنظيمي حيث أن القيادة التبادلية قائمة في جوهرها على تبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين، أي تبادل المنفعة فهي تقوم على عملية الربط بين جهود المرؤوسين وإنتاجهم أو تقوم القيادة تبادلية على توزيع القوة والتأثير داخل المؤسسة فهي تؤثر في سلوك العاملين وأهدافهم عن طريق المكافآت المشروطة والحوافز المقدمة لهم مقابل ما يدلونه ويقدمونه من جهد، وهذا كنوع من التعزيز لهم وزيادة مهاراتهم و تتميتهم مهنيا وتوفير بيئة ملائمة للعمل.

من جهة أخرى أصبح صراع التنظيمي من الضروريات الملحة وذلك نظرا لما نشهده البيئة الإدارية في المؤسسة من تغيرات مختلفة وهو ما يعكس شعور العامل للانتماء والاتحاد مع المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا من شأنه القيام بدفع العاملين للاستخدام كامل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أهدافهم الشخصية.

¹ خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع

الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم وعلوم التربية والارطوفونيا، 2014. ص 49

² شموله عبد العزيز. اثر صراع تنظيمي على أداء العاملين. في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة

محمد خيضر بسكرة، 2020. ص 30

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

من القواعد الأساسية للبحث العلمي هو الاطلاع وقراءة كل ما كتب حول موضوع البحث من أجل تكوين فكرة عامة حول الموضوع، وكذلك والاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون بحثهم إذ يهدف هذا المبحث إلى استعراض أهم الدراسات السابقة للباحثين باللغتين في مجال القيادة التبادلية والصراع التنظيمي وأثر كل منهما على الآخر.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية.

ينتظر هذا المطلب لأهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي تتطرق لموضوع القيادة التبادلية والتي يمكن ذكرهما في:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي 2013) دراسة ميدانية:

والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت ثلاث أساليب: كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وكانت الثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية أما الأداة الثالثة، فكانت لقياس مستوى تمكين المعلمين.

كانت نتائج الدراسة كما يأتي:

أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.67) وجاءت أبعاد الأداة في المسترق المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.67)، وجاء في الرتبة الأولى بعد الإزالة بالاستثناء (سلبية)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد المكافأة المشروطة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد الإزالة بالاستثناء (إيجابية).

أن مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.30) وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67- 3.46) وجاء في الرتبة الأولى "مجال المكافأة" وفي الرتبة الأخيرة "مجال الاستقلالية" و"الاتصال".

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما.

2. دراسة (محمود إبراهيم خلف الله 2017):

والمتمثلة في مجلة بعنوان ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالإتشاء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية.

هدف الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالإستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن مدى الاختلاف بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالإستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية باختلاف كل من متغير (النوع الاجتماعي للمدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير كمدير مروان المصري 2019 والمنطقة التعليمية)، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالإستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانيتين طبقتا على (245) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة.

أسفرت الدراسة على النتائج الآتية:

أن كلاً من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالإستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة، في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (98%) من متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالإستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

3. دراسة (مروان المصري 2019):

والمتمثلة في مجلة في العلوم التربوية بعنوان درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانته.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة المديرية للقيادة التبادلية كانت كبيرة وان مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرية كان كبيراً أيضاً، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

4. دراسة (فايزة بورس 2007):

والمتمثلة في: تخطيط القيادة التبادلية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وكذا محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

- ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى منهج الدراسة الحالة بتوزيع استبيان على كل العاملين في مختلف المصالح والدوائر.

توصلت إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي: نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحيات الوظيفية فيها، لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها، لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص.

5. دراسة (حافظ رياض حاصد العقاد، 2020):

والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية والتمائل التنظيمي لدى المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (312) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين، يمثلون نسبة (18.8%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الإستبانة أداة جمع البيانات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (2009 chaudhry)

"Impact of Transaction and Laissez Faire leadership style on Motivation

(اثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في التحفيز)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في تحفيز العاملين، حيث طبقت الدراسة على قطاع البنوك في دولة باكستان وذلك لتحديد الأسلوب الأكثر نجاعة في تحفيز العاملين، ومن أجل غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته التي وزعت على (278) من العاملين في ذلك القطاع وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقام الباحث باستخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتحفيز؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة باستثناء الأنشطة والتحفيز؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المشروطة والتحفيز؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب قيادة عدم التدخل والتحفيز؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة باستثناء الساكنة والتحفيز.

2. دراسة (lan et al2019) بعنوان:

" Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members"

(تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الأبوية على رضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام)

هدفت الدراسة على كشف عن مدى تأثيرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الأبوية على الرضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس كرام في تايوان وعددهم 7100 وبلغ عدد عينة الدراسة 390 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والذي تكون من 52 فقرة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود تأثير ايجابي لنمط القيادة التبادلية على الرضى الوظيفي الخارجي؛
- أن نمط القيادة التحويلية لها تأثير سلبي على الرضى الوظيفي الداخلي؛
- أن نمط القيادة الأبوية لها تأثير سلبي على الرضى الوظيفي الداخلي.

توصلت الدراسة على مجموعة من التوصيات أهمها:

- ان يقوم قادة مدارس كرام بتطبيق القيادة التبادلية على مؤسساتهم لرفع مستوى الوظيفي الخارجي لدى المعلمين مثل إعداد المكافآت.
- بالنسبة لمدارس كرام التي تطبق نمط القيادة التبادلية يقترح الباحثون تطبيق نمط القيادة الأبوية لزيادة الرضى الوظيفي الداخلي لدى المعلمين.

3. دراسة (politis، 2002)

Transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managemnet team consequences for performance

(دور القيادة التبادلية في تمكين أو تعطيل اكتساب المعرفة لفريق القيادة المشتركة المرتبطة بالأداء).

هدفت هذه الدراسة على التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي، للمنظمات الصناعية في استراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس اثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة، والعلاقة بين الأداء الفعلي للمنظمة وعوامل اكتساب المعرفة، وقد تم مسح (239) موظفا يعملون في مجال المعرفة واكتسابها.

وظهرت نتائج الدراسة كالتالي: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية أو متغيرات اكتساب المعرفة، وان هناك علاقة ارتباط قوية بين التأثير المثالي والخصائص الشخصية للقيادة، وعوامل اكتساب المعرفة والاستثارة الفكرية، وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة و الأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة المكافأة الموقفية.

4. دراسة (Howell and Merenda، 1999) بعنوان:

The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance.

(اثر القيادة التحويلية والتبادلية على التنبؤ بأداء العاملين).

هدفت الدراسة على قياس اثر نمطي القيادة التحولية والقيادة التبادلية في أداء العاملين، وتحديد تأثير كل منها على سلوكيات القائد وعلاقته بالعاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته تضم محاور القيادة التبادلية والتحولية وتم اختيار عينة تكونت من (109) مديرا و(317) موظفا يعملون في إحدى المؤسسات المالية الكندية الكبيرة.

حيث ظهرت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن الإلزامية باستثناء والقيادة التحولية ترتبطان ارتباطا ايجابيا بأداء العاملين؛
- أن القيادة التحولية ترتبط ايجابا بأداء العاملين كلما قل البعد المكاني بين القائد وتابعه؛
- أن الإلزامية بالاستثناء ارتبطت ايجابيا بأداء العاملين بغض النظر عن المسافة أو البعد المكاني بين المدير والمرؤوسين؛
- كما بينت الدراسة أن العلاقة الرفيعة بين القائد والعاملين ترتبط بصورة ايجابية مع سلوكيات القيادة التحولية؛
- أن قوة العلاقة تعتمد على المكافآت الموقفية في ظل القيادة التبادلية أو الإلزامية باستثناء.

5. دراسة (Tyssen et al، 2014) بعنوان:

Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects

(حالة القيادة في المنظمات المؤقتة: دراسة حول تأثيرات القيادة التبادلية والتحولية على التزام التابعين في المشاريع)

هدفت الدراسة على التعرف على تأثير القيادة التبادلية (المكافآت والعقوبات المشروطة، الإلزامية باستثناء النشطة) والقيادة التحولية والشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية، على التزام التابعين بتنفيذ المشاريع داخل مؤسساتهم، حيث قام الباحثين باختيار العاملين في شركة (ipma) بفروعها الثلاثة في النمسا وسويسرا وألمانيا والذي بلغ عددهم شخصا، ومن اجل أغراض الدراسة قام الباحثين بتصميم استبانته على الانترنت بعثوا برابطها إلى جميع العاملين في الشركة بفروعها الثلاثة، وبعد ذلك قاموا بتصفية الاستبيانات المبعوثة ليصل عددها على استبانته صالحة للدراسة، وبعد اختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي

توصل الباحثون على عدة نتائج:

- يوجد تأثير ايجابي مباشر للقيادة التبادلية بعنصرها (المكافآت والعقوبات المشروطة، الإلزامية باستثناء النشطة) على التزام العاملين بتنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه

- يوجد تأثير ايجابي مباشر للقيادة التحويلية لعنصرها (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) على التزام العاملين بتنفيذ المشروع.
- يوجد تأثير ايجابي مباشر بين التزام العاملين بمشاريع ونجاح المشاريع.
- زيادة تعقيد المشاريع لا يحد من تأثير القيادة التبادلية على نجاح المشاريع.
- سوف يتم عرض أهم الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بالبحث:

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (شمشم الشريفة، فطيمة سلولة، 2020) بعنوان:

"القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية بمقر الولاية -جيجل- هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الخدمائية: ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 400 موظف، واعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد أفرادها، 80 موظف أي بنسبة 20% من مجتمع الدراسة. وقمنا ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 28 سؤال موزعة على ثلاثة محاور وبعد مناقشة نتائج البيانات الميدانية في الفصل السادس والأخير جاءت نتائج الدراسة على الشكل التالي:

- القيادة الموقفية هي السائدة في المؤسسة ثم يليها النمط التشاركي؛
- أسلوب التسوية هو الأسلوب المستعمل بكثرة في إدارة الصراعات التنظيمية يليه أسلوب التعاون؛
- نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة يساعد بشكل كبير وفعال في احتواء الصراعات التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من طرف الإدارة كبديل قوي لاحتواء الصراع التنظيمي؛
- ضرورة تدريب القادة على الإستراتيجيات الفعالة في إنهاء الصراع أو التقليل منه؛ وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استغلاله بالشكل المناسب.
- على القيادة المتمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام والأخذ بزمام المبادرة وحسن التصرف؛
- لا بد من متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق الحل كتابيا من أجل الالتزام به؛
- الاعتماد على النمط القيادي التسلطي في بعض المواقف والصراعات التي تحدث بين الموظفين.

– بناء فرق عمل، كون أن هذه الفرق تقوم على التعاون والعمل الجماعي وتجنب الانفرادية وهذا يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية.

2. دراسة (حامد علي أبو عجوة، 2012):

بعنوان علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة بلغت (240) مديراً ومديرة، وتم جمع البيانات والمعلومات من استبانته صممت لهذا الغرض.

وكان من النتائج المهمة في هذه الدراسة ما يلي:

– أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون الاتصال الإداري بدرجة عالية (78,67).

– أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة (65,55)، وجاء ترتيب استخدامها تنازلياً كالتالي:

- أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة "الاتصال الإداري" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

• أن العلاقة بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" جاءت أعلى من علاقة "الاتصال الرسمي" بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

• أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن)

• أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المرحلة التعليمية مكان السكن)

• أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للمتغيرين (العمر، سنوات الدراسة، الخبرة).

3. دراسة (مؤمن خلف الله عبد الواحد، 2008) بعنوان:

"الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"

تهدف هذه الدراسة لبحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة إلى التعرف على اثر المتغيرات الشخصية (كالسن، الجنس، المؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما تمت دراسة مفهوم الصراع وأسبابه وأثاره الايجابية والسلبية من خلال مجتمع الدراسة والذي تكون من (1962) مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متعددة ومتنوعة وقد تم اختيار عينة ممثلة من (234) مؤسسة، وتم توزيع استبيان عليهم. وكان من النتائج المهمة في هذه الدراسة ما يلي:

- ميل المدراء إلى إتباع أساليب الصراع بدرجة متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- هناك اثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء للأساليب إدارة الصراع.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

4. دراسة (ليث عبد الله سليمان القهيوي، 2015):

بعنوان "اثر أنماط الصراع على التمكين للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع، ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس اثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، وتم التأكيد بإعداد استبانته شملت على (35) فقرة بصيغتها النهائية، وتم التأكد من أهداف الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل (الفا كرونباخ) (0,94)، إذ بلغ معدل الثبات الكلي للأداة (0,94). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها ميلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، لأنماط الصراع المتمثلة في (المنافسة، المجاملة، التعاون، التسوية). على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.
- لا يوجد اثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، لأنماط (التجنب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه من خلال عقد الدورات المركزة عن هذه الظاهرة نظراً لأهميتها، ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية، وصحيحة.

5. دراسة (فراس خالد فارس داود، 2022) بعنوان:

"أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء ورؤساء الأقسام".

هدفت دراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (450) مدير ورئيس قسم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجية للدراسة، واستخدم الباحث كلاً من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس جودة القرارات كأدوات للدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير ورئيس قسم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية. وأظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام كان بدرجة مرتفعة.

وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة الأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (الجنس سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة) وذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة أساليب إدارة الصراع أن هناك فروق التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل موجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية لمتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة).

كما أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء

ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (سنوات للخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (M.Afzalur Ralim, 2016) بعنوان:

"Managing Organizational Conflict A Model for Dragnosis and Intervention "

(إدارة الصراع التنظيمي: نموذج للتشخيص والتدخل).

تهدف هذه الدراسة إلى تصنيف التعارضات التي تحدث في أو نتيجة العضوية في المنظمات في ثلاث فئات رئيسية: intergroup ، intragroupe، interpersonnel ، تتجم الصراعات في كل فئة عن عوامل هيكلية شخصية ثقافية وتنظيمية مختلفة، يمكن تحديد هذه العوامل من خلال التشخيص المناسب وتأثيرها على كل مستوى من مستويات الصراع المحددة، هذا هو شرط أساسي للتطوير وتنفيذ استراتيجيات التدخل المناسبة، إدارة الصراعات التنظيمية ينطوي على التشخيص والتدخل للحفاظ على قدر معتدل من الصراع ومساعدة أعضاء المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع حالات الصراع المختلفة.

2. دراسة (هنكن ويكستون ودي) " Hankin Wictan and.dee " بعنوان:

" Modes de gestion des conflits de chefs d'etablissement autogestionnaires"

أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية.

هدفت هذه الدراسة على معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
 - أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين وهو أسلوب التعاون.
 - أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب.
 - كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل
3. دراسة (Patric 1997) بعنوان:

Work Teams and Conflicts Management Stile =

The Relationship between the type of conflict and Team E ffectiveness in contnuous work team)

(فرق العمل وأساليب إدارة الصراع: الأثر المعتدل لأساليب إدارة الصراع على العلاقة بين أنواع الصراع وفعالية الفريق في فرق العمل المستمرة).

أجريت هذه الدراسة في نيويورك جامعة لينكولن، إذ تناولت هذه الدراسة بالسؤال البحثي المتضمن، هل أن أساليب إدارة الصراع يمكن أن تؤثر في فعالية الفريق في فرق العمل المستمرة، إذ تهدف إلى دراسة أسلوبين من أساليب إدارة الصراع وهما التجنب والتكامل، والتقييم لأثر هذين الأسلوبين في فعالية الفريق.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط فوري بالنسبة للمدراء في فريق العمل فيما بين أسلوب التكامل والتجنب المستخدمة من قبلهم وفعالية الفريق إذ يتم من خلالها التجاهل والتعاضى عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة والاهتمام بالنفس والآخرين في الوقت نفسه مما يزيد من فاعلية الفريق.

4. دراسة (BERYLAKOTH OLANG، 2017) بعنوان:

"The Influence of Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Stima Sacco Society Limited

" تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة سيماساكو "

تهدف هذه الدراسة على تحديد تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي لدى شركة سيماساكو، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث كان مجتمع الدراسة جميع الكوادر من الإدارة العليا والمواطنين العاملين وغيرهم من الموظفين على أساس غير رسمي، وقد بلغت عينة الدراسة (153) موظفاً، كانت الاستبيانات المنظمة هي الطريقة المستخدمة لجمع البيانات استناداً إلى أسئلة البحث، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية المشاركين (64.4%) وافقوا على أن التفاوض أثر على الأداء التنظيمي في سيماساكو بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين التفاوض والأداء التنظيمي، كما وافق (71%) من المستجيبين إلى أن تدخل طرف ثالث يؤثر إلى أداء المنظمة، وبالمثل أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تدخل الطرف الثالث والأداء التنظيمي وقد أوصت الدراسة لضرورة أن تركز إدارة سيماساكو المجتمع إلى زيادة الاستفادة من الاستراتيجيات إدارة الصراع لأمثل التفاوض والتدخل من طرف ثالث لزيادة الأداء التنظيمي، ينبغي أن تكون الإدارة حساسة للصراعات وإن تنشئ قنوات اتصال فعالة لتسهيل تحسين إدارة النزاعات.

5. دراسة (Ranitha Weeraratna، 2017) بعنوان:

Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)

"اثر النزاع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فنادق مختارة في لاغوس نيجيريا " هدفت الدراسة إلى التعرف اثر النزاع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فندق مختارة في لاغوس بنيجيريا حيث بلغ مجتمع الدراسة (122) تم أخذ عينة تبلغ (110)، ثم إعداد استبيان من (61) نقطة باستخدام مقياس ليكرت للأربع نقاط لجمع البيانات تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الاستدلالي وتم اختيار الفرضيات في إحصائيات مربع كاي.

أظهرت النتائج أن المسؤوليات غير الواضحة، وضعف نظام المكافئة، وعد وجود تماسك المجموعة، هي المسؤولة عن النزاعات التنظيمية، مع ما يترتب عن ذلك من اثر على الالتزام الوظيفي للموظف، وجودة الخدمة، ورضا العملاء و الأداء التنظيمي، في حين أن النتائج تولد التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين و الأداء الوظيفي، وبالتالي خلق نوايا دوران وتوليد مزيد من الصراع التنظيمي، ويوصى باحث البحث وجود آلية داعمة معززة من إدارة الموارد البشرية وإحباط عدم الثقة بين مجموعات العمل، الأمر الذي سيقبل من تأثير ضغوط العمل على الحالات النفسية.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التبادلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث وجه ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التبادلية في تخفيض من الصراعات التنظيمية وظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. من حيث المجتمع والعينة: تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي كانت عينتها هي القيادات أو المدراء وأصحاب القرار ومن هذه الدراسات دراسة (Howell and Merenda 1999)، ودراسة (فراس خالد فارس داود، 2022)
2. من حيث المنهج: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج.
3. من حيث المتغيرات: أنجزت الدراسة الحالية على متغيرات عدة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية، الأقدمية في المؤسسة حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حامد علي أبو عوجة، 2012) ودراسة (فراس خالد فارس داود، 2022)
4. من حيث الأداء: اعتمد الباحث أداء الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها حيث تشابهت الأداء في الدراسة الحالية مع دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013) ودراسة (Tyssenetal. 2014) ودراسة (Glanalhry، 2009) ودراسة (Grigrais 2006) ودراسة (Porlitis 2002) ودراسة (Howell and Merenda 1999)

5. من حيث البيئة والحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في قطاع المناجم والفوسفات تبسة أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بيئاتها وحدودها المكانية فقد طبقت دراسة (مروان المصري 2019،) ودراسة (حافظ رياض حامد العقاد، 2020) ودراسة، (حامد على أبو عجوة 2012)، ودراسة، (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008) في دولة غزة، أمدراسة زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، (2013) وقد طبقت في دولة الكويت ودراسة ليث عبد الله سليمان القهيوي، (2015) طبقت في دولت الأردن، أما الدراسات الأجنبية فقد تنوعت البلدان التي طبقت الدراسة (Chauary , 2009) في باكستان، ودراسة (tysse.et al، 2019) في النمسا وسويسرا وألمانيا سوية، وطبقت دراسة (politis،) (2002) في استراليا، وفي كندا فكانت دراسته (Howell and Merenda1999) ودراسته (Hnkim Victor and. do.2000) في ولايات المتحدة الأمريكية.

من خلال الدراسات السابقة استفدنا ما يلي.

1. بناء فكرة الدراسة ومشكلتها، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات الخاصة والتعليمية المحلية
 2. كما استفدنا من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التبادلي ووضحت مدى فعالية هذا النمط في رفع من كفاءة التابعين وتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي.
 3. تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة.
 4. اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.
 5. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
 6. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
 7. اختيار المتغيرات.العمر.الحالة الاجتماعية.المستوي التعليمي.المركز الوظيفي.الخبرة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
 8. إن الدراسة الحالية جاءت امتدادا للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم القيادة والصراع التنظيمي
 9. سعت هذه الدراسة إلي إظهار نمط قيادي حديث لم يكن معروفا من قبل لدي الكثير من مؤسسات المجتمع المحلي ولبراز دوره وأهميته.
- إن أغلبية الدراسات التي تناولت أنماط القيادة ركزت على المؤسسات التعليمية والصناعية والمالية في حين لم ينل قطاع المناجم الفوسفات الاهتمام من قبل الدراسات السابقة فجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على المؤسسة محل الدراسة.
- إن أغلبية الدراسات تجمع ما بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في قياس أثرهما سويا، أما الدراسة الحالية فقد انفردت بدراسة القيادة التبادلية بشكل مفصل، ودراسة أنماطها وميزاتها، مما يشكل إضافة مميزة للمكتبة من خلال الاقتصار فقط على هذا النمط القيادي.

يتبين لنا من الدراسات السابقة، إجماعهم على مفهوم القيادة التبادلية كمفهوم قيادي حديث في المؤسسات، وتم الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في أبعاد القيادة التبادلية والمتمثلة في (الإارة الاستثناء الإيجابية والسلبية)، وعلاقتها بالصراعات التنظيمية.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول أن القيادة التبادلية تعتبر من الأنماط القيادية الحديثة القائمة على عملية التبادل بين القائد ومرؤوسين من خلال التعزيز وإعطاء مكافأة وإشباع حاجات ورغبات الأفراد بتوفير بيئة ملائمة للعمل، مما يساعد في ذلك المؤسسة على تحقيق أهدافها ويقلل من الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات -
تبسة-

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الثاني: مهام مبادئ أهداف المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في

معالجة البيانات

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: لوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

إن الجانب النظري يعد بمثابة الإطار المرجعي في البحوث و الدراسات وبعد التطرق إليه ننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي يعد خطوة مهمة في البحث العلمي ومنه الإجابة عن تساؤلات الدراسة

يتطرق هذا الفصل الدراسة التطبيقية وتدعيم ما تم التطرق إليه في الجانب النظري في الفصل السابق من خلال إعداد وتوزيع استمارة في المؤسسة الاقتصادية لمناجم الفوسفات -تبسة- والتي سوف تعرف في هذا الفصل حسب ما توفر من معلومات لتحديد المنهج المتبع للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

وبناء على ذلك فإن الهدف من هذا الفصل هو عرض الخطة المتبعة بهدف توضيح تأثير القيادة التبادلية على الصراع التنظيمي داخل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وسيتم التطرق الي:

- **المطلب الأول:** تقديم المؤسسة؛
- **المطلب الثاني:** مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة؛
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، وهي العملية الحسابية، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تزرخ الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

أولا: تطور قطاع المناجم في الجزائر

يعتبر النشاط المنجمي واحدا من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان: بحكم مساهمته في التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.

ويعرف العمل المنجمي على أنه نشاط استخراجي للثروات الطبيعية الموجودة على ظهر الأرض مخابأة في باطنها. هي تكون بصفة عامة المواد الأولية بالنسبة للعديد من الصناعات التحويلية خاصة المرتبطة به بصفة مباشرة.

الجزائر بلد شاسع يتمتع بإمكانات جيولوجية هامة، في المواد مثل الحديد والرصاص والزنك والفسفات والملح والرخام... الخ، هذه الثروة من الموارد المعدنية، يمكن أن تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، على الرغم من ذلك لا يزال قطاع التعدين غير منتج للغاية مقارنة بمكانات الدولة ولا يساهم إلا بالنسبة 1% في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، الرخام والفسفات هي المواد الرئيسية المستخدمة.

نشاط التعدين في الجزائر معروف منذ القدم حسب الدراسات الأثرية، حيث تم تحديد العديد من بقايا نشاط التعدين خلال العصر الروماني، مثل تعدين النحاس في " ونزة، والرصاص الحامل للفضة ب " سيدي كمبير " (سكيدة) والرخام في " فلفة (سكيدة)... إلخ

يمكن التمييز بين فترتين رئيسيتين: الفترة التي سبقت الاستقلال وفترة ما بعد الاستقلال

1- فترة الاستعمار الفرنسي: من السنوات الأولى للاستعمار، نفذت فرنسا قدرا كبيرا من أعمال الاستكشاف والاستغلال في العديد من المناجم من خلال إنشاء العديد من شركات التعدين التي كلف موظفوها خدمة تطوير الخريطة الجيولوجية للبلاد، تم إجراء الدراسات الجيولوجية الأولى

والتعرف على الثروات الطبيعية من باطن الأرض من قبل ضباط الأركان مثل: النقيب روزيت في عام 1830.

أشار روزيت إلى عروق الحديد والنحاس في "الموازية. في بداية عام 1874 كانت صناعة التعدين تستخدم بالفعل في الجزائر أكثر من 3345 عاملا، في بداية القرن العشرين، كان الإنتاج يتراوح بين 500000 و 600000 طن لمختلف الخامات المستغلة وتجاوز 1300000 طن في عام 1913 لم تنشئ فرنسا صناعة تعدين حقيقية في الجزائر لكنها فضلت استقلال مواردها المعدنية لتزويد مصانعها في فرنسا وعلى سبيل المثال تعدين الحريين العالمين، كانت الجزائر. واحدة من المنتجين الرئيسيين لخام الحديد في العالم عام 1930، ثم تصدير جميع خام الحديد المستخرج من الرواسب الجزائرية:

1 مليون طن على إنجلترا، 6 إلى 17000000 على هولندا، ومن 02 إلى 300000 على الولايات المتحدة، 70000 على ألمانيا، 40.0000 إيطاليا، 1300000 الولايات المتحدة، 70000 ألمانيا، 15.0000 على بلجيكا

2- الفترة بعد الاستقلال:

بعد الاستقلال تخلت الشركات الأجنبية وأغلقت العديد من المناجم، ومن هنا جاءت الحاجة إلى إحياء هذه المناجم في سياق نشاط التعدين، تم تأمين المناجم في 6 ماي 1966 تحت سلطة كيان الدولة، المكتب الجزائري للبحوث والتعدين (BAREM) في عام 1967، أفسح. BAREM الطريق أمام الشركة الوطنية للأبحاث التعدين والاستغلال (SONAREM) ومن هذا التاريخ تم تنظيم الشام التعديني الوطني لبحوث واستغلال المواد المعدنية، تأمين الثروة في 6 ماي 1966 والقرارات التاريخية في 24 فيفري 1971 المتعلقة بالموارد الهيدروكربونية الوطنية، كانت خطوات رئيسية في بناء البلاد في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية¹.

¹ DASSAMIOOR Mohamed, cours de l'Economie et valorisation Minière, l'Activité minière en Algerie Université Frères Mentouri, Constantine 1, Faculté des Sciences de la Terre de la Geographic et de l'Aménagement de Territarre, Departement das Saiacas Aéalogiques, 2020 PP 1-6.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛
- **المنشآت المينائية عنابة IPA:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛
- **مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD:** هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛
- وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛
- **المقر:** مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

² - المصدر نفسه.

ثالثا: مراحل نشأة المؤسسة SOMIPHOS

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHOS:¹

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 100000000 دج نهاية إلى 224100000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في:

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

- **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

رابعا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات:

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600 000 000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

التي وجدت من اجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.¹

المطلب الثاني: مهام، مبادئ و أهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

أولاً: مهام مؤسسة SOMIPHOS

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساساً في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العائر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:²

- النوع الأول: 63/65% bp1

- النوع الثاني: 68% bp166

- النوع الثالث: 72% bp1 69

- النوع الرابع: 77% bp173

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

²:www.ferphos.com consulte le:12/05/2012

ثانيا: مبادئ مؤسسة SOMIPHOS

- تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:
- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
 - العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
 - السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
 - العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثالثا: أهداف مؤسسة SOMIPHOS

- تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:¹
- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
 - العمل على الوصول إلى أحسن مرودية للتسيير في إطار نشاطها؛
 - متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات؛
 - العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
 - السعي وراء محولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
 - ضمان اكبر مساهمة للعمال للحصول على اكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
 - تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
 - السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
 - الحرص على مرودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
 - ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
 - التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
 - المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
 - تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اعتمدت مؤسسة SOMIPHOS بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

المستوى الأول: ويشمل المديریات.

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

أولاً: عرض المديریات

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية، عناية، وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): مديريات SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	- يشرف عليها الرئيس المدير العام و هو أعلى مستوى سلطة، و المسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، و المسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة و المشاريع الضخمة.
مديرية التجارة	و هي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، و تأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري و الذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي: - دائرة التصدير منطقة 01؛ - دائرة التصدير منطقة 02؛ - دائرة العلاقات مع الزبائن. - دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية والمحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية و الشؤون المالية للمؤسسة. - تظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة و دائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها و تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي: - دائرة الموارد المعلوماتية. - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد

البشرية.	
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصص مهامه في إقامة دراسات و بحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة و تنمية أداؤها.
المركب المنجمي جبل العنق	بشر على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات و معالجته و نقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة
المنشآت المنائية بعنابة	تتولى مهام تخزين و شحن طليبات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، و ذلك على مستوى ميناء عنابة

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثانياً: عرض الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : دوائر SOMIPHOS

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية و المحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل
دائرة التصدير منطقة 1	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا
دائرة التصدير منطقة 2	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم
دائرة شراء	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية،

<p>آلات، معدات... الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة</p> <p>- تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية</p>	<p>التجهيزات</p>
<p>- تشرف عليها دائرة الموارد</p> <p>- وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه</p> <p>- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة</p> <p>- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها</p>	<p>دائرة الموارد المعلوماتية</p>
<p>تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها و رفع مردوديتها</p> <p>- إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد</p>	<p>دائرة التكوين</p>
<p>- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة و منح جميع نشاطاتها الصفة القانونية</p> <p>- حل مختلف المشاكل و النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة و أطراف أخرى</p>	<p>دائرة الشؤون القانونية</p>
<p>- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، و تقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما:</p> <p>مصصلحة الموظفين، و مصصلحة الشؤون الاجتماعية</p>	<p>دائرة الموارد البشرية</p>

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثالثا: عرض المصالح:

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

جدول رقم (03): مصالح SOMIPHOS

العرض	المديرية
<p>- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية</p> <p>لأنشطة المؤسسة و وحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة</p>	<p>المصلحة التحليلية</p>
<p>- تشرف عليها دائرة المالية</p>	<p>مصصلحة الخزينة</p>

- تولى تسجيل و مراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة	
- هي أيضا تابعة لدائرة المالية	مصلحة التحصيل
- تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها و متابعتها	
- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، و تسيير اليد العاملة في المؤسسة، و تقسيمها حسب الوظائف و المهام	مصلحة الموظفين
تعنى بشؤون الموظفين و العاملين، من دفع الأجور، و إجراءات التقاعد، و إبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ.	مصلحة الشؤون الاجتماعية

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة إل آيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة. وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض فيما يلي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS



المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة

تشكل الأساليب والإجراءات المنهجية مقياساً لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية و إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- والذي بلغ عددهم 45 عامل، وقد تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 35 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

النسبة %	العدد	الاستبيانات
100	45	الموزعة
16.12	10	التي لم يتم استرجاعها
83.88	35	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم 01 انه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 35 استمارة أي بنسبة 83.88 % وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة التطبيقية

ثانياً: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

1. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة التبادلية وتشمل:

- المكافأة المشروطة.

- الإدارة بالاستثناء الايجابية.

- الإدارة بالاستثناء السلبية.

المتغير التابع: الصراع التنظيمي

1. مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

1-1 البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والملتقيات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة، وكذا مصادر أجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءاً أساسياً في إجراء الدراسة الميدانية

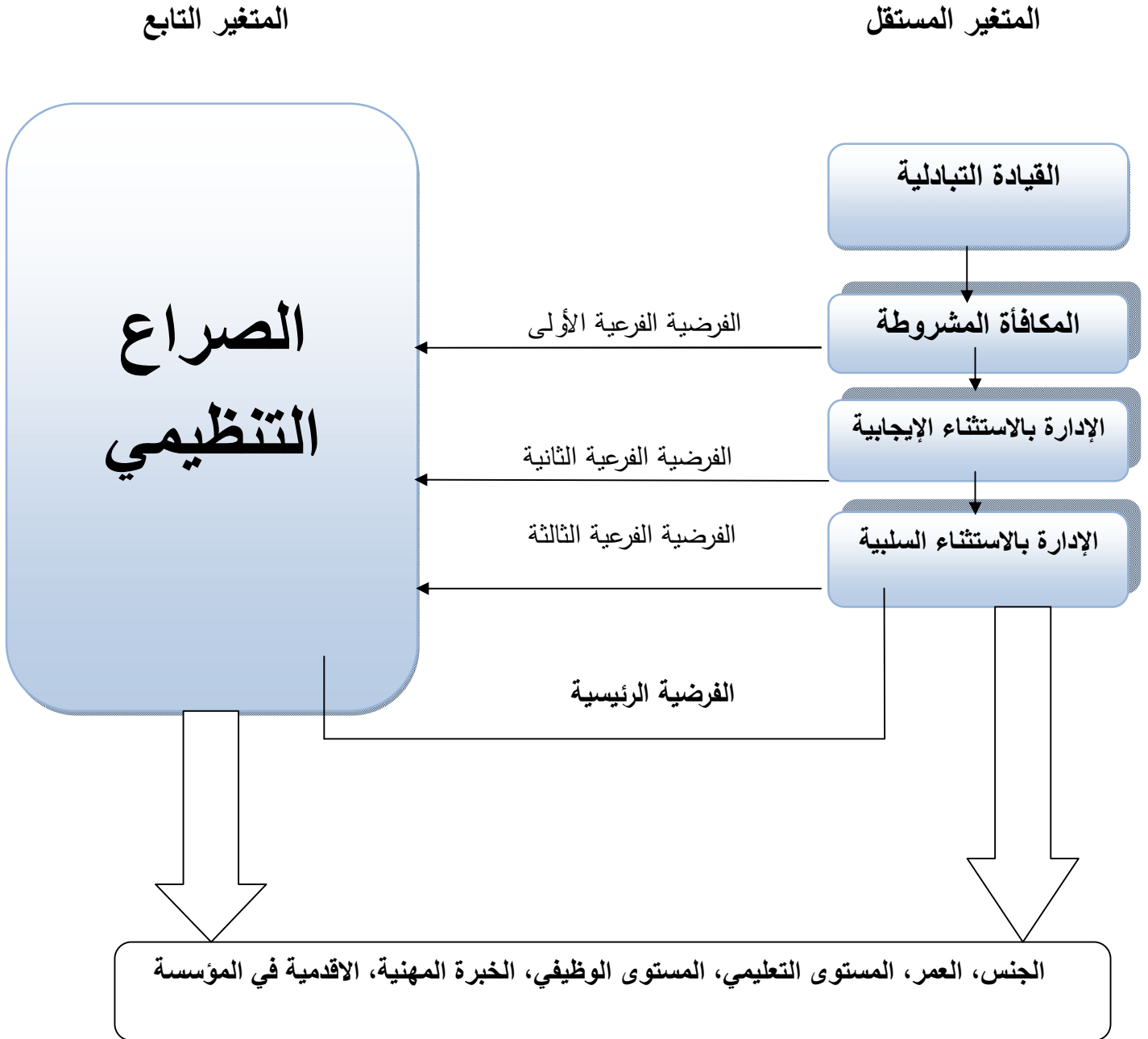
1-2 البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية فيما يلي:

- الاستبيان: قصد توضيح مدى تأثير القيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- تم إعداد الاستبيان وتطوره بشكل يساعد في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.
- المقابلة: استخدمت المقابلة دعماً بالاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، خلاصة القول انه يتمثل المجتمع الدراسة من مجموع من القادة والمرؤوسين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث تم توزيع 45 استبيان على الأفراد بالاعتماد على العينة القصدية وذلك عن طريق المقابلة في دمج المعلومات و البيانات اللازمة، والذي يتمحور حول متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التبادلية والصراع التنظيمي.

ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم(05): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان، واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

1 - محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث نظراً لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصلة عليها، عن طريق التعرف المباشر من الأطراف الفعالة في مجال القيادة التبادلية باستخدام الاستبيان الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وقد تضمن الاستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:

- **القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الأقدمية في المؤسسة بغرض وصف عينة الدراسة وبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

- **القسم الثاني:** عبارة عن مجالات الدراسة، و يتكون الاستبيان من محورين يتمثلان في:

• **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالقيادة التبادلية في مؤسسة مناجم

الفوسفات تبسة و تضمن 15 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية المتمثلة في:

- المكافأة المشروطة.

- الإدارة بالاستثناء الايجابية.

- الإدارة بالاستثناء السلبية.

• **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالصراع التنظيمي في مؤسسة مناجم

الفوسفات تبسة و تضمن 15 عبارة.

ثانياً: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحويل ايجابيات الدراسة إلى بيانات كمية ، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تغيراً و تنوعاً و باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (05): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: أيمن صالح سلامة، الإحصاء (أسس ومبادئ)، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2019، ص 238.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 05، وموافق الدرجة 04، ومحايد الدرجة 03، وغير موافق الدرجة 02، وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 01.

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة عنابة، 2013، ص: 24.

يتضح من خلال الجدول السابق أن طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث يتم حساب المدى (1-5=4) ومن طول الخلية أي (0,80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

- صدق و ثبات أداة الدراسة:

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة و ثباتها، أي قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، ثم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة على مستوى الكلية من أجل تحكيمها، وقد أشاروا إلى بعض الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم التأكد من صدق و ثبات الاستبيان من خلال توزيع الاستمارات على عينة من الأفراد و تم استرجعها و تفرغ بياناتها. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): صدق أداة الدراسة

الصراع التنظيمي	القيادة التبادلية		
0.8670	1	معامل بيرسون	القيادة التبادلية
0.0000		مستوى الدلالة	
45	35	حجم العينة	
1	0.8230	معامل بيرسون	الصراع التنظيمي
	0.0000	مستوى الدلالة	

35	45	حجم العينة
----	----	------------

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن هناك ارتباط قوي ومرتفع بالنسبة للقيادة التبادلية والصراع التنظيمي، وهي نتائج ايجابية تخدم الدراسة، ومنه يمكن استخدام الإستبيان والثقة في نتائجه.

الجدول رقم: (08): يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
86.7%	القيادة التبادلية	من الفقرة 01 إلى 15
88.9%	الصراع التنظيمي	من الفقرة 16 إلى 30
84.0%	الاستبيان ككل	من الفقرة 01 إلى 30

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (08) قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ونلاحظ من الجدول رقم (08) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفع، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 84.0% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة، لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة الإعتماد على الإستبيان والمقابلة في جمع المعلومات والبيانات، حيث تضمن الإستبيان 30 عبارة مقسم إلى قسمين، حيث تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وتم إثبات صدق الاستبيان بناء على معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون، وسيتم في المطلب الموالي على البرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات

المطلب الثالث: البرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج من اجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة لأثر القيادة التبادلية على الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

أولاً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم اعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية في جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS V26

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة من خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة في:

- أولاً معامل الارتباط البسيط **Pearson**: لقياس درجة الارتباط العلاقة بين متغيرات الدراسة:
n: عدد المشاهدات.

X_i : قيم المتغير الأول.

Y_i : قيام المتغير الثاني.

S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

- ثانيا: التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = تكرار المجموعة x 100 / على مجموع الكلي للتكرارات

- ثالثا معامل ألفا كرومباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt}\right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرومباخ

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع محاور الدراسة.

V_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور

- رابعا الوسط الحسابي (**Mean**) مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة¹ ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

- خامسا: الانحراف المعياري **Deviation Standard** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها

الحسابي، تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث ان الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة المئوية:

$$s = \frac{\sqrt{\sum(X_i - x)^2}}{N}$$

سادسا: **Sampl** التوزيع الطبيعي Kolnojev-Smirnov

- استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، لان إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا: البسيط الانحدار الخطي

يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويتعلق بتحليل الانحدار و التنبؤ بالمستقبل -غير معروف-اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي _المعروف_ فهو يجعل احد المتغيرات _المتغير التابع_ متأثرا بعامل أخر أو أكثر من عامل مستقل وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر القيادة التبادلية على تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات _تبسة_

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

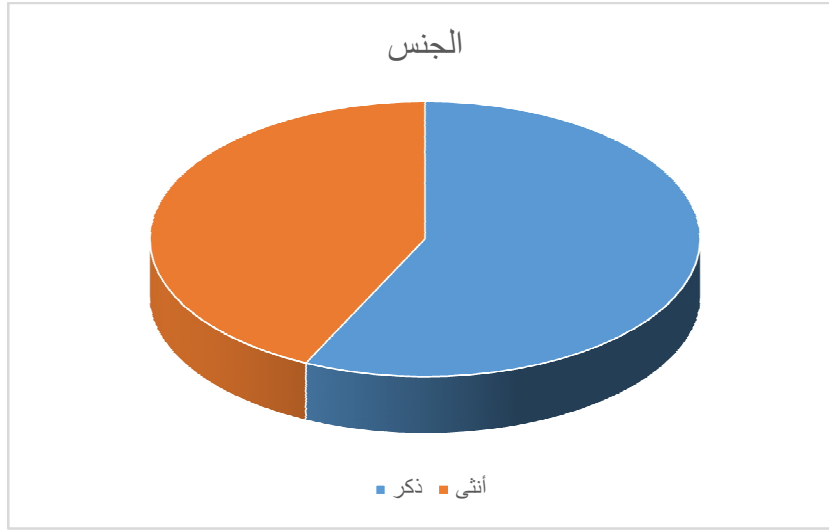
أولا: متغير الجنس

توزعت عينة الدراسة حسب متغير الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار		
%57.1	20	ذكر	الجنس
%42.9	15	أنثى	
%100.0	35	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن فئة الذكور جاءت أعلى من فئة الإناث حيث سجلت نسبة الذكور نسبة مئوية قدرت بـ: 57.1%، وسجلت فئة الإناث نسبة قدرت بـ 42.9%، وتعد هذه النسب متقاربة بين الجنسين ويفسر هذا أن العمل في المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

ثانياً: متغير السن

توزعت عينة الدراسة حسب متغير السن على النحو الموضح في الشكل الموالي:

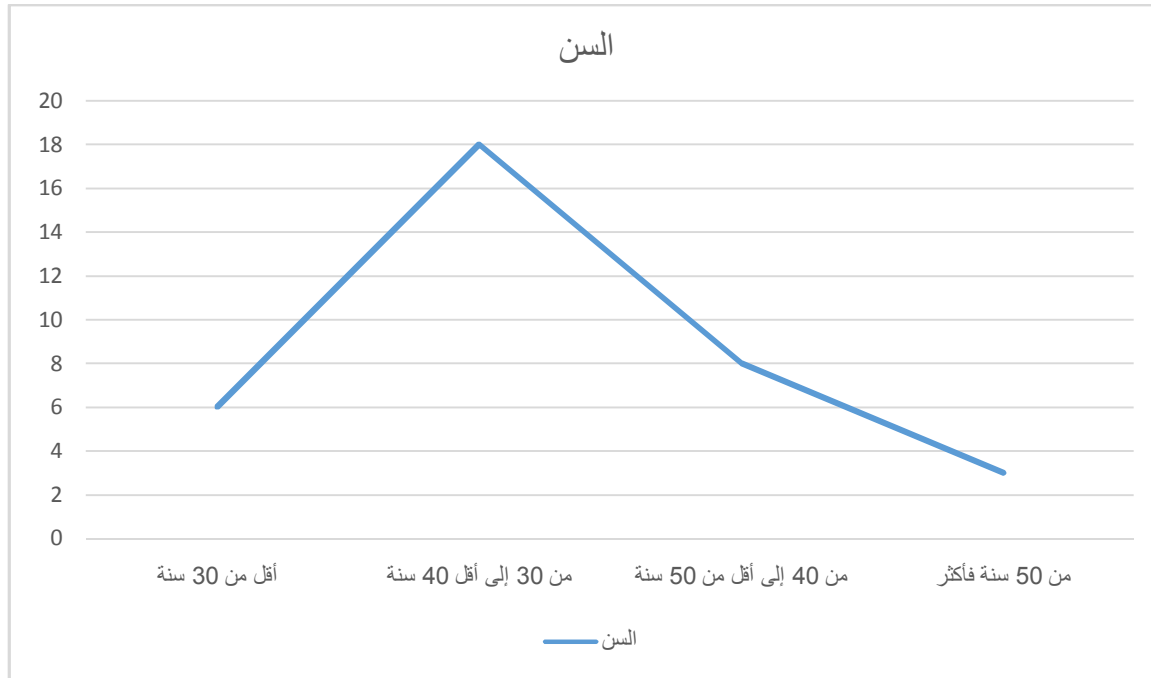
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

البيان	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	6	17.1 %
من 30 إلى 40 سنة	18	51.4 %
من 40 إلى 50 سنة	8	22.9 %
من 50 سنة فأكثر	3	8.6 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانت من فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة هي الأعلى وقدرت بـ 51.4%، لتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 17.1%، واحتلت الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 22.9%، لتحل في الأخير الفئة (من 50 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 8.6%، ومنه يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تحتوي على فئة من الشباب يملكون المعرفة لاستيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليه.

ثالثا: متغير الحالة الاجتماعية

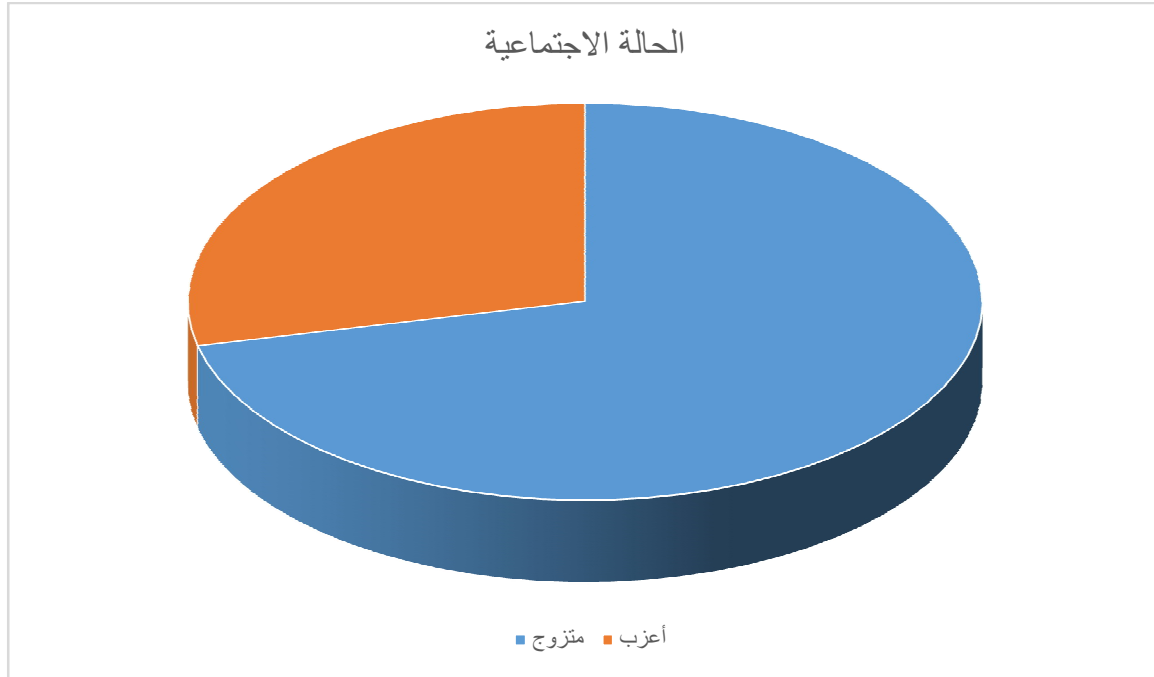
توزعت عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار		
71.4%	25	متزوج	الحالة الاجتماعية
28.6%	10	أعزب	
100.0%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه ان فئة متزوج جاءت اعلي من فئة أعزب حيث سجلت نسبة متزوج، نسبة مئوية قدرت بـ (71.4%)، وسجلت فئة أعزب نسبة قدرت بـ (28.6%)، وتعد هذه النسبة متباعدة بين الفئتين، وهذا يفسر أن العمل في المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر على فئة المتزوجين فقط.

رابعاً: متغير المستوى التعليمي

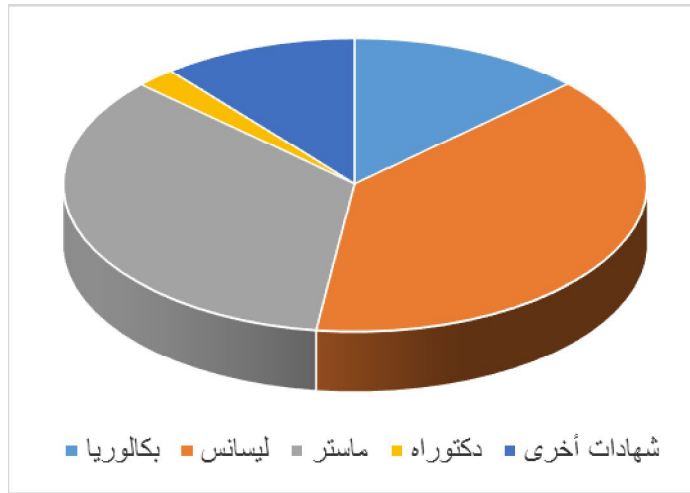
توزعت عينة الدراسة حسب المستوى العلمي على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	6	17.1%
جامعي	16	45.7
دراسات معهد	10	28.6
أخرى	3	8.6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:
الشكل رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (12).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (جامعي) بنسبة قدرت بـ: 45.7%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (دراسات معهد) بنسبة قدرت بـ: 28.6%، وسجلت باقي الفئات نسبة منخفضة، قدرت بـ 17.1% و 8.6% على التوالي، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسات الاقتصادية تحوز على كفاءات جامعية علمية كبيرة يمكنها تقديم الإضافة والتطوير، بها ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر للمستويات العلمية التي تطلبها المؤسسات الاقتصادية في مختلف مسابقات التوظيف التي تنظمها.

خامسا: متغير المستوى الوظيفي

توزعت عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي على النحو الموضح في الجدول التالي:

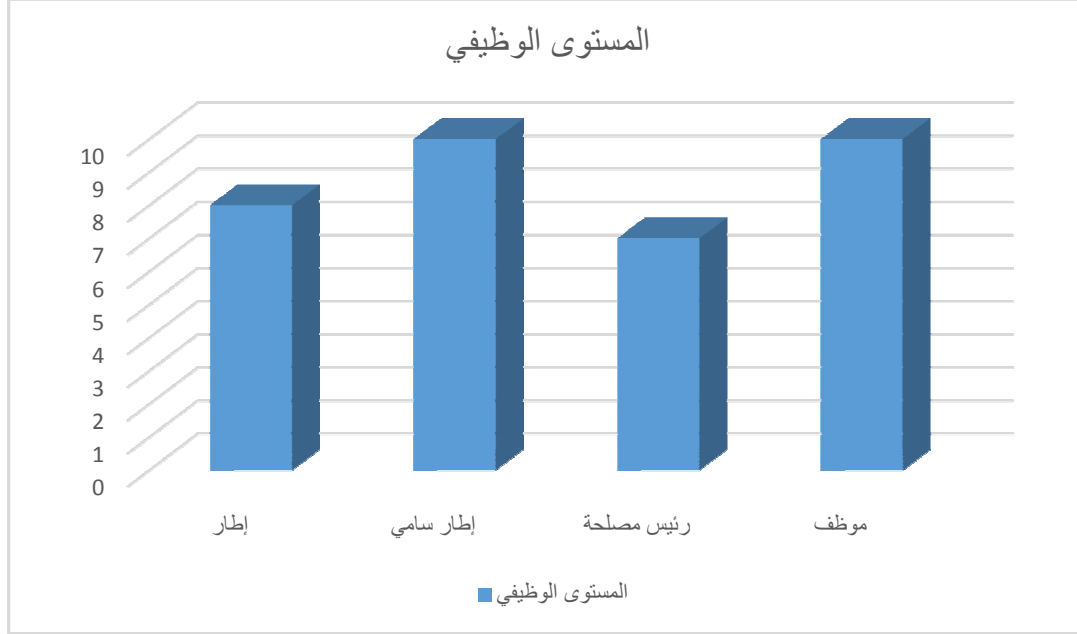
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
22.9	8	إطار
28.6	10	إطار سامي
20.0	7	رئيس مصلحة
28.6	10	موظف
100.0	35	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (13).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة إطار وسامي وموظف بنسبة ثابتة قدرت بـ: 28.6%، لتليها في المرتبة الثانية فئة إطار بنسبة قدرت بـ: 29.9% لتحتل في المرتبة الأخيرة فئة رئيس مصلحة بنسبة قدرت بـ 20% وهذا الأمر إيجابي في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة على النحو الموضح في الجدول الموالي:

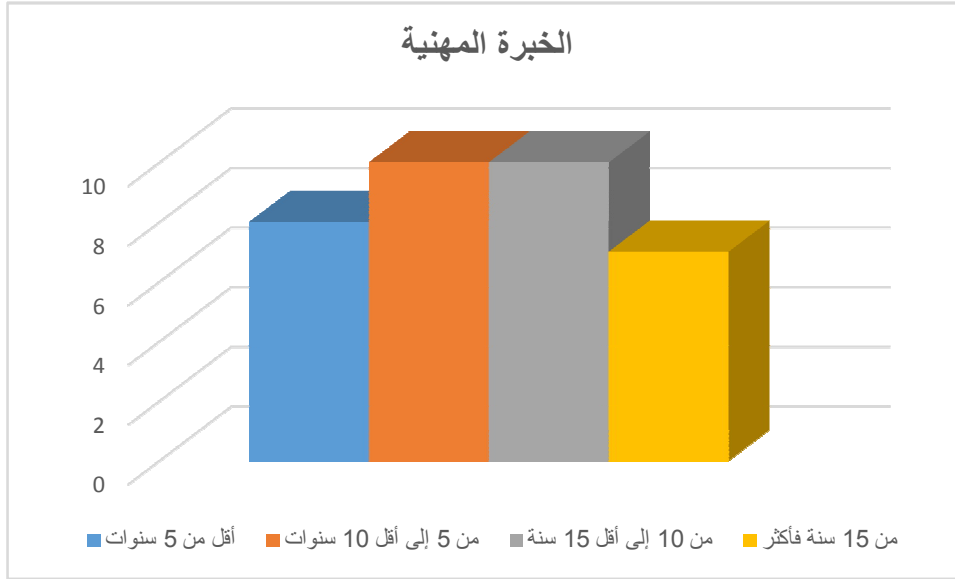
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	الخبرة المهنية
22.9	8	أقل من 5 سنوات	
28.6	10	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
20.0	10	من 10 إلى أقل 15 سنة	
28.6	7	من 15 سنة فأكثر	
%100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (14).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات)، وفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 28.6%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت بـ 28.9%، واحتلت فئة (من 15 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 20.0% ويمكن تفسير هذه النتائج أنها منطقية لتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يعزز القدرة العلمية على استيعاب فترات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة.

سابعاً: متغير الأقدمية

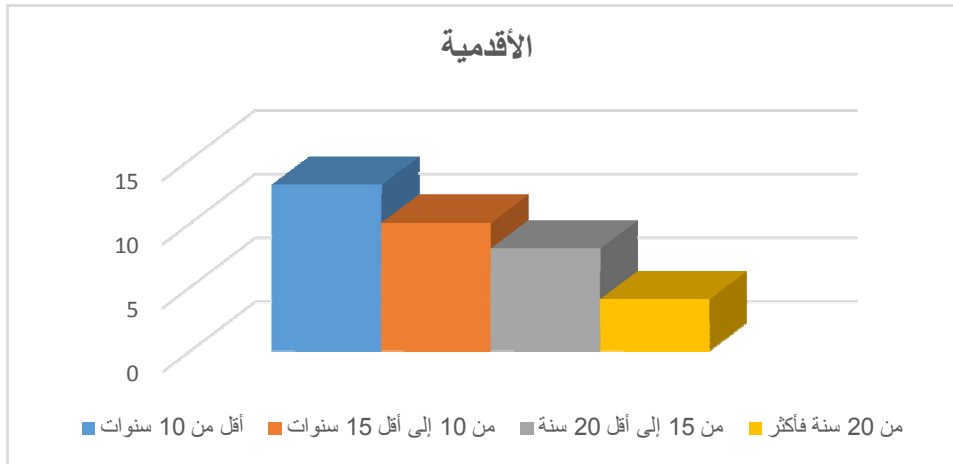
توزعت عينة الدراسة حسب الأقدمية على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	الأقدمية
37.1	13	أقل من 10 سنوات	
28.6	10	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
22.9	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
11.4	4	من 20 سنة فأكثر	
%100.0	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسخة لمتغير الاقدمية كانت من فئة (اقل من 10 سنوات) نسبة هي الأعلى وقدرت بـ (37.1%) لتليها فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ (28.6%) واحتلت الفئة (من 15 إلى اقل من 20 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ (29.9%) لتحتل في الأخير الفئة (من 20 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأقل قدرت بـ (11.4%).

ومنه يمكن القول إن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتمتع بمزيج مهم من الخبرات.

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS26).

أولاً: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة التبادلية بعينة من المؤسسات الاقتصادية

يتم اختبار هذا المحور وفقاً لأبعاده من خلال الفقرات من 1 إلى 15 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول الموالي يوضح ذلك.

1- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المكافأة المشروطة في تخفيض الصراع التنظيمي

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المكافأة المشروطة في مجال تقييم الأصول بعينة من المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
01	ينتقد القائد سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة باستمرار	3.68	0.796	مرتفع	5
02	يناقش القائد سياسة المكافأة المشروطة مع الموظفين باستمرار	3.82	0.746	مرتفع	4
03	يكافئ القائد المرؤوسين و الأداء الفعال في تحقيق الأهداف	4.00	0.766	مرتفع	2
04	يحفز القائد المرؤوسين على المبادرات التي تحسن العمل	4.05	0.802	مرتفع	1
05	يثير القائد روح الحماس لدى المرؤوسين بأسلوبهم	3.91	0.817	مرتفع	3
6	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.89	0.662	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير المكافأة المشروطة يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.89، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.662، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

– العبارة رقم (01): ينتقد القائد سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة باستمرار، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.68 وانحراف معياري قدر ب: 0.796، واحتلت العبارة المرتبة (5) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً بأن القائد يقوم بتنفيذ سياسة المكافأة المشروطة باستمرار.

- العبارة رقم (02): يناقش القائد سياسة المكافأة المشروطة مع الموظفين باستمرار؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3.82 وانحراف معياري قدر بـ: 0.746، واحتلت العبارة المرتبة (4) داخل البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يقوم بمناقشة معايير المكافأة المشروطة مع الموظفين.
- العبارة رقم (03): يكافئ القائد المرؤوسين والأداء الفعال في تحقيق الأهداف؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ 4.00 وانحراف معياري قدر بـ: 0.766، واحتلت العبارة مرتبة (02) داخل البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تكافئ المرؤوسين على الأداء الفعال في تحقيق الأهداف.
- العبارة رقم (04): يحفز القائد المرؤوسين على المبادرات التي تحسن العمل؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4.05 وانحراف معياري قدر بـ: 0.802، واحتلت العبارة المرتبة (1) داخل البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تحفز الموظفين على المبادرات التي تحسن العمل.
- العبارة رقم (05): يثير القائد روح الحماس لدى المرؤوسين بأسلوبهم؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3.89 وانحراف معياري قدر بـ: 0.662، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (06) داخل البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تثير روح الحماس لدى المرؤوسين بأسلوبهم.

2: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية في تخفيض الصراع التنظيمي

تمثل استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
06	يمتلك القائد الثقة بقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية	4.00	0.685	مرتفع	4
07	يعبر القائد عن ثقته بمرؤوسيه بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية بمجهودهم	3.97	0.821	مرتفع	5
08	يقوم القائد بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على العمل في المؤسسة	4.02	0.746	مرتفع	2
09	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتأكد من أنها مناسبة	4.14	0.772	مرتفع	1
10	يسخر القائد لمرؤوسيه كل الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق	4.02	0.954	مرتفع	3

				الأهداف المرجوة؛
6	مرتفع	0.662	4.03	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحوى مدى تأثير الإدارة بالاستثناء الإيجابية يتجه نحوى الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.03، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية ان هناك فروق متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قسمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.662 وسيتم توضيح ذلك وفق كل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (06): يمتلك القائد الثقة بقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ: 4.00 وانحراف معياري قدر بـ: 0.685، واحتلت العبارة المرتبة (04) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القائد لديه القدرة بمروسيه على تحقيقهم للأهداف الموضوعية.
- العبارة رقم (07): يعبر القائد عن ثقته بمروسيه بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية بمجهودهم، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.97 وانحراف معياري قدر بـ: 0.821، واحتلت العبارة المرتبة (05) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القائد لديه الثقة الكافية في مجهودات المرؤوسين في تحقيقهم للأهداف الموضوعية.
- العبارة رقم (08): يقوم القائد بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على العمل في المؤسسة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.02 وانحراف معياري قدر بـ: 0.746، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (02) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القائد يصحح الانحرافات التي تؤثر على العمل في المؤسسة.
- 1. العبارة رقم (09): يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة من أجل التأكد من أنها مناسبة، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي والذي قدر بـ: 4.14 وانحراف معياري قدر بـ: 0.772، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (01) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى ان القائد يقوم بإعادة النظر في الفرضيات المهمة ليتأكد من أنها مناسبة
- العبارة رقم (10): يسخر القائد لمروسيه كل الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.02 وانحراف معياري قدر بـ: 0.954، واحتلت العبارة المرتبة (03) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى ان القائد يقوم بتسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

3_ استجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإدارة بالاستثناء السلبية في تخفيض الصراع التنظيمي
تمثل استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء السلبية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
11	يتدخل القائد فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل	3.48	0.981	مرتفع	5
12	يترك القائد لمؤوسيه مساحة كافية للانجاز مهامهم؛	4.17	0.617	مرتفع	1
13	يتجنب القائد التغيير طالما أن الأمور تسير بشكل طبيعي	3.91	0.742	مرتفع	3
14	يتسم القائد بقلّة الدافعية في إجابته على أي أسئلة وأمر قد تعيق سيرورة العمل،	3.82	0.785	مرتفع	4
15	يتقاضي القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة خلال العمل	3.40	1.062	مرتفع	2
6	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.76	0.457	مرتفع	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع لدرجة الإدارة بالاستثناء السلبية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.76 وانحراف معياري (0.457)، مما يعني ان عينة الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات الإدارة بالاستثناء السلبية في تحقيق الصراع التنظيمي، وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارات هذا البعد من خلال ما يلي:

– العبارة رقم (11): يتدخل القائد فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ 3.48 وانحراف معياري قدر بـ: 0.981، واحتلت العبارة المرتبة (05) في البعد بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق في أن القائد يتدخل فقط في المشكلات التي تعيق العمل.

– العبارة رقم (12): يترك القائد لمؤوسيه مساحة كافية للانجاز مهامهم؛ سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4.17 وانحراف معياري قدر بـ: 0.617، واحتلت العبارة مرتبة (01) في البعد بدرجة قبول مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق في كون القائد يترك مساحة كافية للمؤوسين في انجازاتهم.

- العبارة رقم (13): يتجنب القائد التغيير طالما أن الأمور تسير بشكل طبيعي، سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.91 وانحراف معياري قدر ب: 0.742، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق في كون القائد عندما تسير الأمور بشكل طبيعي يتجنب التغيير.
- العبارة رقم (14): يتسم القائد بقلة الدافعية في إجابته على أي أسئلة وأمر قد تعيق سيرورة العمل، سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.82 وانحراف معياري قدر ب: 0.785 واحتلت العبارة المرتبة (04) في البعد بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القائد يتسم بقلة الدافعية في إجابته على الأسئلة والأمر التي تعيق سيرورة العمل.
- العبارة رقم (15): يتفادى القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة خلال العمل، سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3.76 وانحراف معياري قدر ب: 1.062، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القائد لا يتدخل عندما تظهر أمور مهمة خلال العمل.

ثانيا: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الصراع التنظيمي من مؤسسة مناجم الفوسفات
_تبسة-

سيتم اختبار هذا المحور من خلال الفقرات من 16 إلى 30 من حيث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
16	توجد صراعات داخل المؤسسة	3.85	0.912	مرتفع	08
17	يعد غياب العدالة بين الموظفين سببا في الصراع	3.85	0.943	مرتفع	09
18	للعوامل النفسية والاجتماعية علاقة في وجود الصراع	4.08	0.817	مرتفع	01
19	يعتبر عدم التساوي في الترقية من مسببات الصراع	4.08	0.817	مرتفع	02
20	يعد غموض المسؤوليات الموكلة للعاملين سببا في الصراع	3.80	0.719	مرتفع	10
21	يعتبر إلحاح كل طرف في الحصول على اجر معين سببا في الصراع	3.65	0.802	مرتفع	11
22	يعد تداخل وتضارب المسؤوليات من مسببات	3.91	0.817	مرتفع	06

				الصراع	
03	مرتفع	0.817	4.08	للصراع تأثير على عمل المؤسسة	23
05	مرتفع	0.937	3.94	يعتبر تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من مسببات الصراع	24
12	مرتفع	0.725	3.65	يقترح العاملون أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات	25
04	مرتفع	0.617	4.02	يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات	26
14	متوسط	1.105	3.31	يضحي العاملون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق لهداف الآخرين في المؤسسة؛	27
15	متوسط	1.094	3.08	يقدم العاملون تنازلات للآخرين في حال اختلافهم معهم في الرأي	28
13	متوسط	0.968	3.34	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع	29
07	مرتفع	0.701	3.91	يقترح العاملون أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات	30
/	مرتفع	0.540	3.77	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يظهر الجدول رقم (4) من خلال إجابات موظفي المؤسسات الاقتصادية أن هناك مستوى مرتفع نحو عبارات محور الصراع التنظيمي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3.77 وانحراف معياري (0.540)، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات محور الصراع التنظيمي، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (16): توجد صراعات داخل المؤسسة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.85 وانحراف معياري قدر بـ: 0.912، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (8) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأنه يوجد صراعات داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (17): يعد غياب العدالة بين الموظفين سبباً في الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.85 وانحراف معياري قدر بـ: 0.943، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة

- (9) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان غياب العدالة يعد من مسببات الصراع بين الموظفين.
- العبارة رقم (18): للعوامل النفسية والاجتماعية علاقة في وجود الصراع حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.08 وانحراف معياري قدر بـ: 0.817، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (01) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن العوامل النفسية والاجتماعية من مسببات الصراع.
- العبارة رقم (19): يعتبر عدم التسلوي في الترقية من مسببات الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.08 وانحراف معياري قدر بـ: 0.817، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (02) بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان عدم التسلوي في الترقية يعد سببا في الصراع.
- العبارة رقم (20): يعد غموض المسؤوليات الموكلة للعاملين سببا في الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.80 وانحراف معياري قدر بـ: 0.719، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (10) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان غموض المسؤوليات الموكلة للعاملين سبب في الصراع.
- العبارة رقم (21): يعتبر إلحاح كل طرف في الحصول على اجر معين سببا في الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.65 وانحراف معياري قدر بـ: 0.802، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (11) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن إلحاح كل طرف في الحصول على اجر معين سبب في الصراع.
- العبارة رقم (22): يعد تداخل وتضارب المسؤوليات من مسببات الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.91 وانحراف معياري قدر بـ: 0.817، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (06) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تداخل وتضارب المسؤوليات احد أسباب الصراع.
- العبارة رقم (23): للصراع تأثير على عمل المؤسسة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.08 وانحراف معياري قدر بـ: 0.817، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (03) بدرجة قبول متوسطة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تداخل وتضارب المسؤوليات احد أسباب الصراع.
- العبارة رقم (24): يعتبر تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من مسببات الصراع؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.65 وانحراف معياري قدر بـ: 0.937، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (05) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من مسببات الصراع.

- العبارة رقم (25): يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع ؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 4.02 وانحراف معياري قدر بـ: 0.725، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (12) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان سعي العاملين لإيجاد حلول للخلافات تكون مناسبة للجميع من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- العبارة رقم (26): يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.31 وانحراف معياري قدر بـ: 0.617، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (04) بدرجة قبول متوسط، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تمسك العاملين برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات من الاستراتيجيات المديرة للصراعات التنظيمية.
- العبارة رقم (27): يضحى العاملون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق لاهداف الآخرين في المؤسسة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.08 وانحراف معياري قدر بـ: 1.105، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (14) بدرجة قبول متوسط، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تضحية العاملون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الآخرين في المؤسسة من استراتيجيات إدارة للصراع.
- العبارة رقم (28): يقدم العاملون تنازلات للآخرين في حال اختلافهم معهم في الرأي؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.34 وانحراف معياري قدر بـ: 1.094، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (15) بدرجة قبول متوسط، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان تقديم العاملين لتنازلات للآخرين في حال اختلافهم معهم في الرأي من استراتيجيات إدارة للصراع.
- العبارة رقم (29): يقترح العاملون أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.91 وانحراف معياري قدر بـ: 0.968، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (13) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان اقتراح العاملين أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات من استراتيجيات إدارة للصراع التنظيمي.
- العبارة رقم (30): يقترح العاملون أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3.91 وانحراف معياري قدر بـ: 0.701، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة (07) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان اقتراح العاملين أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات من استراتيجيات إدارة للصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها وبطلانها، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، ثم إجراء اختبار كلمجراف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع بيانات التوزيع الطبيعي Normal Distribution كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية، تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.059	0.129	القيادة التبادلية	المحور الأول
0.200	0.091	الصراع التنظيمي	المحور الثاني
0.054	0.130	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).
يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور، وكذا الإجمالي أكبر من 0.05، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط ($y=ax+b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل القيادة التبادلية والمتغير التابع الصراع التنظيمي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير التابع	المتغير المستقل: القيادة التبادلية
0.016	2.511	0.321	0.137	0.344	الصراع التنظيمي	المكافأة المشروطة
0.000	4.058	0.646	0.127	0.517		الإدارة بالاستثناء الايجابية
0.000	5.961	0.670	0.331	1.976		الإدارة بالاستثناء السلبية
		0.864				قيمة R
		0.747				قيمة R ²
		29.504				قيمة F

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث تبين أنه:

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمكافأة المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمكافأة المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير المكافأة المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.747$)، بمعنى أن نسبة

التأثير في في الصراع التنظيمي من طرف المكافأة المشروطة ما تعادل نسبة (74.7%) وقيمة معامل الارتباط $R=0.864$ - أي أن المكافأة المشروطة والصراع التنظيمي مرتبطين بنسبة (86.4%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.344 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في المكافأة المشروطة تؤدي إلى الزيادة في إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (34.4%)، وأن قيمة T بلغت 2.215 وقيمة $F=29.504$ عند مستوى الدلالة $Sig=0.016$ -وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للمكافأة المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للإدارة بالاستثناء الايجابية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للإدارة بالاستثناء الايجابية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يوضح الجدول رقم (..) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير الإدارة بالاستثناء الإيجابية على إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.747$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في الصراع التنظيمي من طرف الإدارة بالاستثناء الإيجابية ما تعادل نسبة (74.7%) وقيمة معامل الارتباط $R=0.864$ - أي أن الإدارة بالاستثناء الإيجابية والصراع التنظيمي مرتبطين بنسبة (86.4%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.517 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الإدارة بالاستثناء الإيجابية تؤدي إلى الزيادة في إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (51.7%)، وأن قيمة T بلغت 4.058 وقيمة $F=29.504$ عند مستوى الدلالة $Sig=0.000$ -وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للإدارة بالاستثناء الايجابية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، للإدارة بالاستثناء السلبية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الفرضية البديلة H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإدارة بالاستثناء السلبية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير الإدارة بالاستثناء السلبية على إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.747$)، بمعنى أن نسبة التأثير في الصراع التنظيمي من طرف الإدارة بالاستثناء السلبية ما تعادل نسبة (74.7%) وقيمة معامل الارتباط $R=0.864$ - أي أن الإدارة بالاستثناء السلبية والصراع التنظيمي مرتبطين بنسبة (86.4%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 1.976 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الإدارة بالاستثناء السلبية تؤدي إلى الزيادة في إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (51.7%)، وأن قيمة T بلغت 5.961 وقيمة F 29.504 - عند مستوى الدلالة Sig 0.000 - وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

الفرضية الصفرية H₀: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإدارة بالاستثناء السلبية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثالثاً: اختبار نتائج الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغير الثابت	المتغيرات الثابتة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المبرعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الجنس	الصراع التنظيمي	بين المجموعات	3.788	15	0.253	1.003	0.490
		داخل المجموعات	4.783	19	0.252		
		المجموع	8.571	34			
السن	الصراع التنظيمي	بين المجموعات	13.455	15	0.897	1.590	0.169
		داخل المجموعات	10.717	19	0.564		
		المجموع	24.171	34			
الحالة الاجتماعية	الصراع التنظيمي	بين المجموعات	2.843	15	0.190	.837	0.632
		داخل المجموعات	4.300	19	0.226		
		المجموع	7.143	34			
المستوى التعليمي	الصراع التنظيمي	بين المجموعات	16.860	15	1.124	2.578	0.027
		داخل المجموعات	8.283	19	0.436		
		المجموع	25.143	34			
المستوى الوظيفي	الصراع	بين المجموعات	20.136	15	1.342	1.039	0.462
		داخل المجموعات	24.550	19	1.292		

				34	44.686	المجموع	التنظيمي		
0.305	1.274	1.293	15	19.402	بين المجموعات	الصراع التنظيمي	عدد_سنوات _الخبرة		
		1.015	19	19.283	داخل المجموعات				
			34	38.686	المجموع				
0.265	1.350	1.264	15	18.960	بين المجموعات	الصراع التنظيمي	الأقدمية في المؤسسة		
		1.936	19	17.783	داخل المجموعات				
			34	36.743	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة للقيادة التبادلية على الصراع التنظيمي يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الأقدمية) بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، تبسة: حيث تبين أنه:

❖ الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمكافآت المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لمؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة.
 - الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمكافأة المشروطة على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- بما أن قيمة F المحسوبة 1.003 أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود للاختلاف الجنس بالمؤسسات الاقتصادية -تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الجنسين يشعرون أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سعى إلى التأثير على الصراع التنظيمي من خلال تطبيق المكافأة المشروطة وعليه نرفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

❖ الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر لمؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة.
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

بما أن القيمة F المحسوبة $F=1.590$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف العمر بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبسة، وتبين هذه النتائج أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

❖ الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لمؤسسة المناجم والفوسفات تبسة.
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

بما أن القيمة F المحسوبة $F=2.578$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الحالة الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبسة، وتبين هذه النتائج أن كل المستويات الحالة الاجتماعية التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

❖ الفرضية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة المناجم والفوسفات تبسة.
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

بما أن القيمة F المحسوبة $F=2.578$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف

المستوى التعليمي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبسة، وتبين هذه النتائج أن كل المستويات التعليمية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

❖ الفرضية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لمؤسسة المناجم والفوسفات تبسة.
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير لمستوى الوظيفي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

بما أن القيمة F المحسوبة $F=2.578$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف المستوى الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وتبين هذه النتائج أن كل المستويات التعليمية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

الفرضية الفرعية السادسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة المناجم والفوسفات تبسة.
- الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

- بما أن القيمة F المحسوبة $F=2.578$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبسة، وتبين هذه النتائج أن كل عدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن

المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى عدد سنوات الخبرة في مؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

❖ الفرضية الفرعية السابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي تعزى الأقدمية في المؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة.
 - الفرضية البديلة H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة تبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.
 بما أن القيمة F المحسوبة $F=2.578$ أقل من القيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليها فإنها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الأقدمية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبسة، وتبين هذه النتائج أن الأقدمية في المؤسسة التي تتكون منها عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الصراع التنظيمي من خلال القيادة التبادلية، وعلية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الموالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يتضمن هذا الفرع عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

ويمكن تمثيل نتائجها من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
القيادة التبادلية	الصراع التنظيمي	1.000	0.822	0.822	0.676	9.470	89.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

- **الفرضية الصفرية H_0** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم المعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.000) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين، (0.822)، وهو ارتباط ضعيف وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط لا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن إدارة الصراع التنظيمي تتحقق من خلال القيادة التبادلية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.676) مما يعني أن نسبة (67.6%) من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي ترجع للقيادة التبادلية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ (sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

• **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مناجم فوسفات تبسة.**

وبالتالي من خلال نتائج التحليل الإحصائي، تم برهنت أن القيادة التبادلية لها أثر في تخفيض الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (23) أعلاه يتضح أن كل المتغيرات الجنس العمر المستوى التعليمي المركز الوظيفي والخبرة المهنية)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعاً أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الجنس العمر المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية مؤسسة مناجم الفوسفات، وبالتالي وفق لهذه المتغيرات الجنس العمر المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

• **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر المستوى التعليمي المركز الوظيفي والخبرة المهنية مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-**

خلاصة الفصل الثاني:

خلاصة القول انه تم في هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية والمتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير القيادة التبادلية على الصراع التنظيمي، لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- حيث توصلنا إلي أن جميع البيانات الشخصية لعينة الدراسة لا تؤثر على الصراع التنظيمي، واتضح ان كل من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الايجابية والسلبية، تؤثر على الصراع التنظيمي كما هو موضح من خلال الدراسة التطبيقية حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها اقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) واتضح إجمالاً انه هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الايجابية و السلبية، لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.

خاتمة

خاتمة:

انطلقت الدراسة من إشكالية متمثلة في ما مدى تأثير القيادة التبادلية بأبعادها على تخفيض الصراع التنظيمي لمؤسسة المناجم والفوسفات تبسة ومن خلال تناولنا للموضوع تمت معالجة الإشكالية من خلال فصلين باستخدام مجموعة من المناهج والأساليب والأدوات التي تمت الإشارة إليها فالمقدمة العامة انطلاقا من الفرضيات، في الفصل الأول تم التطرق إلى الجانب النظري لكل من القيادة التبادلية والصراع التنظيمي والعلاقة بينهما.

أما الفصل الثاني تمت دراسة الموضوع على مؤسسة المناجم والفوسفات -تبسة- وفي هذا الإطار تم توضيح اثر القيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية والتي من خلالها تم اختبار الفرضيات وفي الختام يمكن أبراز الدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي من خلال توزيع السلطة، المسؤولية بشكل عادل و تعزيز التواصل و التفاعل بين القادة و المديرين باعتبارها نمط قيادي حديث ،يمكن للمنظمات تطبيقه لتحقيق النجاح المستدام وتعزيز الأداء العالي للقادة و المرؤوسين.

نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين تم توضيحهما في مايلي:

النتائج النظرية للدراسة: تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة النظرية تتمثل في:

- إن القيادة التبادلية تعد أسلوبا فعالا للتعامل مع الصراعات التنظيمية , بحيث يمكن للقادة التبادليون تعزيز التفاعل الايجابي وبناء الثقة بين أفراد المنظمة من خلال التواصل الفعال وإقامة علاقات متبادلة قوية.
- تساهم القيادة التبادلية في تحسين الأداء وزيادة الرضا والمشاركة في العمل.
- تقوم القيادة التبادلية بوجيه جهود العاملين. وتحديد متطلبات الحصول على المكافآت كنوع من التعزيز.
- توفر القيادة التبادلية المجال للقادة والمرؤوسين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنيا.
- دور القيادة التبادلية في عملية الاستقطاب والحفاظ على المورد البشري.

النتائج التطبيقية للدراسة:

- تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- على الجنس الذكري أكثر من الجنس الأنثوي.
- تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- على الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة في ممارسة نشاطهم.
- أغلب القادة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- يحملون شهادات جامعية.
- يتمتع أغلب القادة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- على فئة الأقدمية ذوي سنوات الخبرة أقل من عشر سنوات.
- القادة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- لديهم تخصص علمي في مختلف المجالات.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المكافأة المشروطة في إدارة الصراع التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإارة بالاستثناء الإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإارة بالاستثناء السلبية في إدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

A decorative flourish consisting of a central floral motif with four petals, flanked by symmetrical, flowing lines that end in circular scrolls.

قائمة المصادر والمراجع:

I- الكتب:

1. أسامه خيرى: القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار الرياء للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2013.
2. أمينة قهوجي: الصراعات التنظيمية وأثيرها على سلوك وأداء، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
3. بعبرة أبو مصطفى وآخرون، الموسوعة الإدارية (المصطلحات الإدارية المختارة)، ط2، جامعة قاز يونس، بنغازي، ليبيا، 1991.
4. بعبرة أبو مصطفى وآخرون، الموسوعة الإدارية (المصطلحات الإدارية المختارة)، ط2، جامعة قاز يونس، بنغازي، ليبيا، 1991.
5. حسين طه: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
7. زهير بوجمعة شلابي، صراع تنظيم ودارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2011.
8. زيد منير عيوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة 1، 2012.
9. ظاهر محمود كلادة: في الانجازات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
10. فاتن سعدوني، تحليل ومناقشه أهم أساليب تسير ظاهره صراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة.
11. فياض رجاا خالد، النزاعات تنظيمية بين العاملين، دار النجاح، الأردن، عمان، 1991.
12. محمد الصيرفي إدارة الصراع، الإسكندرية، مؤسسة هورس الدولية، طباعة، النشر والتوزيع.
13. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، 8 شارع احمد فخري، مدينة نصر القاهرة، مصر ط1، 2012.
14. معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والالتزام وضغوط العمل والتغيير، عمان، الأردن، دار الحامد، للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2008.
15. ناجي معلا، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، مطابع المنار، ط2، عمان. 2000، ص 92
16. نجم عبود نجم: القيادة في القرن 21، الأردن عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2020.

17. هایل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2014.

المذكرات:

18. إسماعيل احمد شعبان غانم: دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، دراسة ماجستير في القيادة الإدارية، غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى، 2017.

19. أمجد محمود درادكة، استراتيجيات إدارة صراع تنظيمي لدى مديري مدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

20. أمجد محمود درادكة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر، وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018).

21. بن ناصر الزاجحي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

22. بوقرة زوينة، اثر صراع تنظيمي على رضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2013.

23. حافظ رياض حامد العقاد، درجه ممارسة مديرين مدارس الثانوية بمحافظة غزة للأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيم لدى المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى، 2020.

24. حامد علي أبو عوجة: علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2012.

25. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، العلوم غير منشورة.

26. الدليمي، إحسان علوي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، 1999.

27. دوح التجاني: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة غرداية، غرداية، 2020..

28. زرفاي امال، اثر صراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
29. شموله عبد العزيز، اثر صراع تنظيمي على أداء العاملين. في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
30. عبد العزيز مجعد المطيري: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، غير منشورة، 2011.
31. علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ونمطي الشخصية "أ وب" بالاحترق النفسي لدى أساتذة الطور الثانوي، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2019.
32. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة الدكتوراه تخصص الموارد البشرية، غير منشورة، سطيف، جامعة محمد الأمين دباغين، 2018.
33. غالية نعيان السراقبي، دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، غير منشورة، سورية، جامعة تشرين، 2018.
34. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، (أطروحة دكتوراه إدارة منظمات، غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014).
35. كرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع تنظيمي، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2019.
36. كروم سهام: تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه. غير منشورة. كلية العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر. 2019.
37. متقال خميس أسما، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتهما بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم وعلوم التربية والارطوفونيا، 2014.
38. محمد رضا شنه، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم وتنمية الموارد البشرية، غير منشورة، قسنطينة، 2007.
39. محمد عبد الله سليمان، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا: من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020.

40. ميسون إسماعيل محمود الفقواي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة، 2017.

41. هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التعبير التنظيمي، أطروحة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، سطيف، جامعة سطيف، 2016.

المجلات:

42. أحمد مصنوعة: عبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية في مؤسسة عمومية، مجلة إستراتيجية والتنمية، الشلف، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 5، 2020.

43. أمل محمود علي العبيدي: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2008، العدد 69.

44. حمزة نجم عبود ومحمد علي سكر عبود، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهه صراع التنظيمي، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، 2014.

45. رزيق حنان، يحيوي محمد، الانماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 10، 2018.

46. الرميلي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، الوسيط لتمكين النفسي في العلاقة بين نمط القيادة تبادلية والقيادة تحويلية والأداء الاستراتيجي لشركة السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 2، العدد 01، 2019.

47. طاهر عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 35، 2011).

48. عبد القادر دبون: عبد اللطيف صيني، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، مجلة الاقتصاد، ودارة الأعمال، ط04، العدد 3، 2018.

49. عبد الكريم قريشي، رويم فايزة، الاستراتيجيات الخمس بالإدارة الصراع التنظيمي، دراسات تقنيه والتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 14.

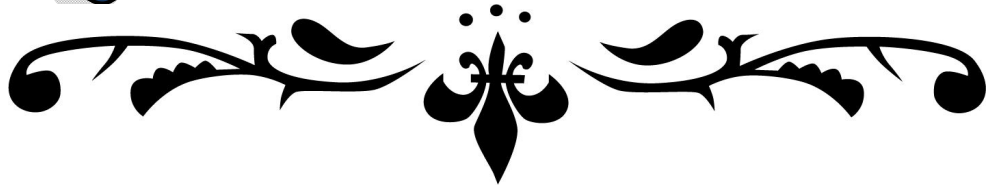
50. عدنان مطر ناصر: ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المثني، العراق، العدد 72، 2021.

51. عصمت محمد علي سلامة الروسان: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 6، العدد 12، 2017.
52. عطية مصلح، عوده مشارفة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء موظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد 2، عدد 5، جوان. 2016.
53. علي سبتات كعبية، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 6، 2021).
54. عمر عمروش، مصادر صناعة التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية ما بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافة اقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 6، العدد الأول، 2022.
55. محمود احمد فحل البوم: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة لوزية، مجلد الأول، العدد الثاني، أكتوبر 2015.
56. مصطفى سعيد جبريل، رانيا إيهاب العالم: القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفعالية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، العدد 58، 2020.
57. مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم واليات الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 36، عدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

المراجع الأجنبية:

1. yvan potin: **la gestion des conflits dans les organisations**, CREG, 2008-2009.
2. Bertrand Eliza, Bertrand Nastazja: **Conflit dans les organisation, interactions sociales dans le monde du travail.**
3. Elsevier Masson: **La créativité, psychologie positive et personnalité**, 2010, P12. *
4. DASSAMIOOR Mohamed, **cours de l'Economie et valorisation Minière, l'Activité minière en Algerie** Université Frères Mentouri, Constantine 1, Faculté des Sciences de la Terre de la Geographic et de l'Aménagement de Territarre, Departement das Saiacas Aéologiques, 2020

الأملا حقا



الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي _ تبسة _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

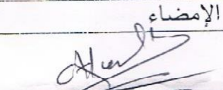
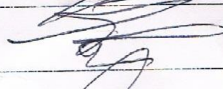

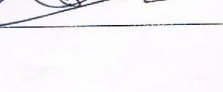
تخصص إدارة أعمال

تحكيم أستمارة

الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر بعنوان:

دور القيادة التبادلية في تحقيق الصراع التنظيمي.

دراسة حالة: مؤسسة المناجم والفوسفات _ تبسة _

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
1	شوكال عبد الكريم	أستاذ مساعد - أ-	
2	عمروش عمر	أستاذ مساعد - أ-	
3	دريس يحي	أستاذ محاضر - أ-	
4	بن عبود شادية	أستاذ مساعد - أ-	

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي _ تبسة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علم التسيير
_ الاستبيان _

أخي العامل أختي العاملة.أحبيك تحية طيبة.
في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة المستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: "دور القيادة
التبادلية في تحقيق الصراع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني نرجو منكم أن تفضلوا بالاطلاع على الاستبيان
والإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، واثقين بدقة إجابتكم.
ونعاهدكم أن كافة المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا للأغراض الدراسة فقط.
مع تقديرنا لتعاونكم ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

_ تحت إشراف الدكتور
_ محرز صالح

إعداد الطالبتين:
- جمعي رانية
- صوالحية مايسة

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن:

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3/ الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب

4/ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات معهد أخرى

5/ المستوى الوظيفي:

إطار إطار سامي رئيس مصلحة موظف

6/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

7/ الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سن

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة التبادلية

يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

البعد الأول:

المكافأة المشروطة: هي مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد للمرؤوسين في حال تنفيذ نشاط معين والالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة.

الرقم	العبرة ومدى الاستجابة لها	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
1	ينفذ القائد سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة باستمرار					
2	يناقش القائد معايير المكافأة المشروطة مع الموظفين باستمرار					
3	يكافئ القائد المرؤوس ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف					
4	يحفز القائد الموظفين على المبادرات التي تحسن العمل					
5	يثير القائد روح الحماس لدى المرؤوسين بأسلوبهم					

البعد الثاني:

الإدارة بالاستثناء الايجابية: قيام القائد بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن حدوثها وتصحيحها فور ظهورها.

6	يمتلك القائد الثقة بقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة					
7	يعبر القائد عن ثقته بمرؤوسيه بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعة بمجهودهم					
8	يقوم القائد بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على العمل في المؤسسة					

					يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة من اجل التأكد من أنها مناسبة	9
					يسخر القائد لمروسيه كل الإمكانيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة	10

البعد الثالث:

الإدارة بالاستثناء السلبية: تجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للأهداف الخطأ.

					يتدخل القائد فقط في المشكلات التي يتوقع أعاقها للعمل	11
					يترك القائد لمروسيه مساحة كافية للانجاز مهامهم	12
					يتجنب القائد التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي	13
					يتسم القائد بقلّة الدافعية في إجابته على أي أسئلة وأمر ملحّة قد تعيق سيرورة العمل	14
					ينقادى القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة خلال العمل	15

المحور الثاني:

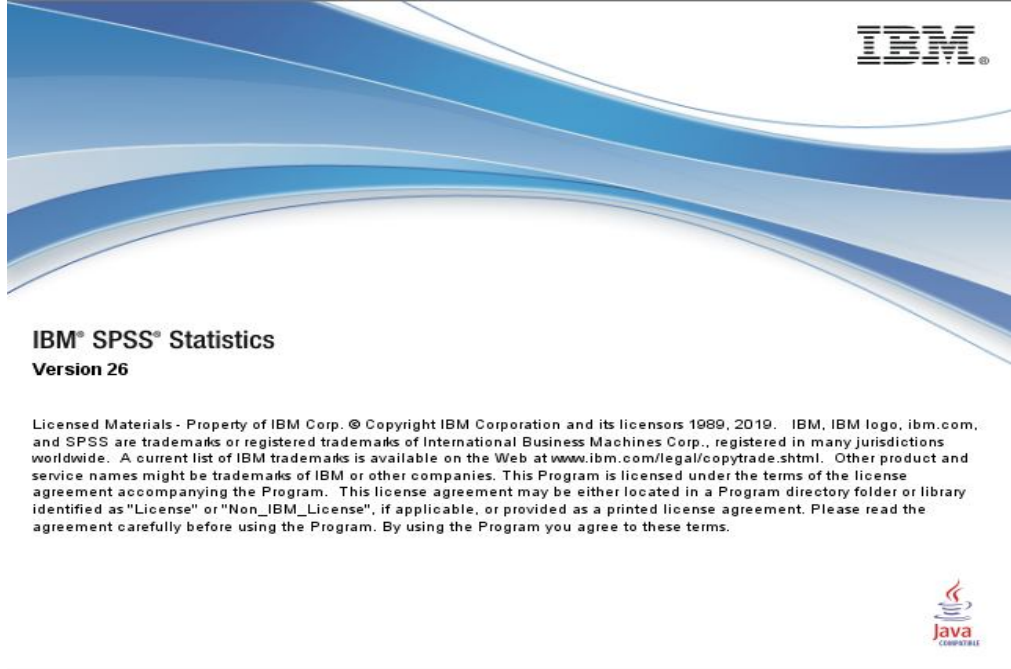
أسباب (مصادر) الصراع التنظيمي.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبرة ومدى الاستجابة لها	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	رافق بشدة
16	توجد صراعات داخل المؤسسة					
17	يعد غياب العدالة بين الموظفين سببا في الصراع					
18	للعوامل النفسية والاجتماعية علاقة في وجود الصراعات					
19	يعتبر عدم التسري في الترقية من مسببات الصراع في المؤسسة					
20	يعد غموض المسؤوليات الموكلة للعاملين سببا في الصراع					
21	يعتبر إلحاح كل طرف في الحصول على اجر معين سببا في وجود الصراع داخل المؤسسة					
22	يعد تداخل وتضارب المسؤوليات من مسببات الصراع					
23	للصراع تأثير على عمل المؤسسة					
24	للمصالح الشخصية دور في وجود الصراعات					
25	يعتبر تركز الصلاحيات في أيدي في قليلة من مسببات الصراع					

					يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع	26
					يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات	27
					يضحي العاملون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الآخرين في المؤسسة	28
					يقدم العاملون تنازلات للآخرين في حال اختلافهم معهم في الرأي	29
					يقترح العاملون أرضية مشتركة لإنهاء الخلافات	30

الملحق رقم (03)



الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	57.1	57.1	57.1
	أنثى	15	42.9	42.9	100.0
Total		35	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	17.1	17.1	17.1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	18	51.4	51.4	68.6
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	22.9	22.9	91.4
	من 50 سنة فأكثر	3	8.6	8.6	100.0
Total		35	100.0	100.0	

الحالة_الإجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	25	71.4	71.4	71.4
	أعزب	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	17.1	17.1	17.1
	جامعي	16	45.7	45.7	62.9
	دراساتمعهد	10	28.6	28.6	91.4
	أخرى	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	8	22.9	22.9	22.9
	إطارسامي	10	28.6	28.6	51.4
	رئيسمصلحة	7	20.0	20.0	71.4
	موظف	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

عدد_سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 5 سنوات	8	22.9	22.9	22.9
	من 5 إلىأقلمن 10 سنوات	10	28.6	28.6	51.4
	من 10 إلىأقلمن 15 سنة	10	28.6	28.6	80.0
	من 15 سنةأكثر	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الأقدمية في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	13	37.1	37.1	37.1
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	28.6	28.6	65.7
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	8	22.9	22.9	88.6
	من 20 سنة فأكثر	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Correlations

		القيادة التبادلية	الصراع التنظيمي
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	1	.823
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.823	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	30

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	35	3.6857	.79600
A2	35	3.8286	.74698
A3	35	4.0000	.76696
A4	35	4.0571	.80231
A5	35	3.9143	.81787
B1	35	4.0000	.68599
B2	35	3.9714	.82197
B3	35	4.0286	.74698
B4	35	4.1429	.77242
B5	35	4.0286	.95442
C1	35	3.4857	.98134
C2	35	4.1714	.61767
C3	35	3.9143	.74247
C4	35	3.8286	.78537
C5	35	3.4000	1.06274
D1	35	3.8571	.91210
D2	35	3.8571	.94380
D3	35	4.0857	.81787
D4	35	4.0857	.81787
D5	35	3.8000	.71948
D6	35	3.6571	.80231
D7	35	3.9143	.81787
D8	35	4.0857	.81787
D9	35	3.9429	.93755
D10	35	3.6571	.72529
D11	35	4.0286	.61767
D12	35	3.3143	1.10537
D13	35	3.0857	1.09468
D14	35	3.3429	.96841
D15	35	3.9143	.70174
Valid N (listwise)	35		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المكافأة_المشروطة	35	3.8971	.66221
الإدارة_بالاستثناء_الإيجابية	35	4.0342	.66241
الإدارة_بالاستثناء_السلبية	35	3.7600	.45720
الصراع_التنظيمي	35	3.7753	.54090
Valid N (listwise)	35		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		القيادة_التبادلية	الصراع_التنظيمي	الاستبيان_ككل
	N	35	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	58.4571	56.6286	115.0857
	Std. Deviation	7.22065	8.11348	10.59515
Most Extreme Differences	Absolute	.129	.091	.130
	Positive	.110	.085	.099
	Negative	-.129	-.091	-.130
	Test Statistic	.129	.091	.130
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.059 ^c	.200 ^{c,d}	.054 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_التبادلية	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.668	3.78218

a. القيادة_التبادلية Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1282.800	1	1282.800	89.676	.000 ^b
	Residual	615.111	33	14.305		
	Total	1897.911	34			

a. الصراع_التنظيمي Dependent Variable:

b. القيادة_التبادلية Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.547	5.489		-.282	.779
	القيادة_التبادلية	1.000	.106	.822	9.470	.000

a. الصراع_التنظيمي Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة_بالاستثناء_الليبي ة, المكافأة_المشروطة, الإدارة_بالاستثناء_الإ يجابية	.	Enter

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.722	3.46568

Predictors: (Constant), الإدارة_بالاستثناء_السلبية, المكافأة_المشروطة,
الإدارة_بالاستثناء_الإيجابية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1417.473	4	354.368	29.504	.000 ^b
	Residual	480.438	40	12.011		
	Total	1897.911	44			

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي
Predictors: (Constant), الإدارة_بالاستثناء_السلبية, المكافأة_المشروطة, الإدارة_بالاستثناء_الإيجابية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.312	6.090		1.037	.306
	المكافأة_المشروطة	.344	.137	.321	2.511	.016
	الإدارة_بالاستثناء_الإيجابية	.517	.127	.646	4.058	.000
	الإدارة_بالاستثناء_السلبية	1.976	.331	.670	5.961	.000

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	3.788	15	.253	1.003	.490
	Within Groups	4.783	19	.252		
	Total	8.571	34			
السن	Between Groups	13.455	15	.897	1.590	.169
	Within Groups	10.717	19	.564		
	Total	24.171	34			
الحالة_الإجتماعية	Between Groups	2.843	15	.190	.837	.632
	Within Groups	4.300	19	.226		
	Total	7.143	34			
المستوى_التعليمي	Between Groups	16.860	15	1.124	2.578	.027
	Within Groups	8.283	19	.436		
	Total	25.143	34			
المستوى_الوظيفي	Between Groups	20.136	15	1.342	1.039	.462
	Within Groups	24.550	19	1.292		
	Total	44.686	34			
عدد_سنوات_الخبرة	Between Groups	19.402	15	1.293	1.274	.305
	Within Groups	19.283	19	1.015		
	Total	38.686	34			
الأقدمية_في_المؤسسة	Between Groups	18.960	15	1.264	1.350	.265
	Within Groups	17.783	19	.936		
	Total	36.743	34			

الملحق رقم (04)

المادة الرابعة :

برنامج الترييض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عمون أو أكثر يكلف بمقايمة تنفيذ الترييض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل عمال للترييض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسالمة من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال الترييض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترين مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترييض.

المادة التاسعة :

في حالة حادت ما على المترين بمكان التوجيه يجب تسي المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعه بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2022/11/11
رئيس قسم علوم التسيير
بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية والعلوم التسيير
د. فطاح م. م. م. م.
مدير



الملحق رقم (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 جامعة عبد المالك سكاكبة بالمراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
 بمساحة التعليم والتكوين

إذن بالطبع لمذكرة التخرج / تقرير التريص

أنا المصفي، أسفله الاستاذ: محمد بن
 المشرف على مذكرة التخرج/تقرير التريص للسنة الجامعية: 2022/2023

ماستر للطلبة الآتية اسمائهم

1- محمد بن رتبة
 2- محمد بن رتبة

عنوان المذكرة: دور القيادة التبادلية في تخصص: إدارة أعمال
 تخصص: العلوم التجارية رتبة: حائز مناجم القوسوات - تبسة -
 ليسانس للطلبة الآتية اسمائهم

1- / 2- / 3-
 4- / 5-


عنوان تقرير التريص: تخصص:
 اوافق على طبع المذكرة / تقرير التريص

امضاء الاستاذ
 اللقب والاسم
محمد بن

تاريخ الامضاء
28 / 05 / 2023

يجب على الطالب تقديم هذا الاذن مع المذكرة أو تقرير التريص أثناء التسليم

ختم الإدارة





الملحق رقم (05)

SOCIETE DE MINES DES PHOSPHATES
SOMIPHOS spa

ORGANIGRAMME

