

دور القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية  
أملاك الدولة تندوف

**The role of administrative leadership in reducing organizational  
conflict in the Algerian public institution : a case study of the tindouf  
state property directorate**

بياض مصطفى<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي علي كاي تيندوف (الجزائر)، bayadmustapha989@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/25

تاريخ الاستلام: 2022/11/05

**ملخص:**

تتناول هذه الورقة دراسة اثر القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الجزائرية على الصراع التنظيمي دراسة حالة لمديرية أملاك الدولة بولاية تندوف ، و قد تم استخدام أسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، و ذلك بتوزيع 83 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، و قد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف تتبنى أسلوب القيادة الإدارية مما ساهم في الحد من ارتفاع مستويات الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، كما نوصي بضرورة زيادة عدد اللقاءات التشاورية مع مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتجنب الصراعات مستقبلا.  
**كلمات مفتاحية:** القيادة الإدارية؛ الصراع التنظيمي؛ المؤسسة العمومية؛ أملاك الدولة؛

تصنيف JEL : A22 ; I12 ; I23 ; K49 .

**Abstract:**

This paper studies the impact of administrative leadership in the algerian public institution on the organizational conflict , a case study of the directorate of state properties in the wilayat of tindouf.

The questionnaire method was used to determine the effect between the two variables under study by distributing 83 questionnaires to a random sample

of the study population.

The study found that the Directorate of State Properties in the Wilayat of Tindouf adopts the administrative leadership method which contributed to reducing the levels of organizational conflict in the institution under study. We also recommend the necessity of increasing the number of consultative meetings with all the individuals working within the institution to avoid future conflicts.

**Keywords:** administrative leadership, organizational conflict, public institution, State Properties.

**Jel Classification Codes:** A22 ; I12 ; I23 ; K49.

## 1. مقدمة

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم المرتكزات و المحركات الأساسية التي تتركز عليها مختلف نشاطات المؤسسة وأعمالها مهما كانت طبيعة نشاط و عمل هذه المؤسسة ، مما يفرض على هذه القيادة إن تمتلك قدرة عالية من الاستجابة و التحكم في الظروف والمتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية و قيادة هذه التحولات و الصراعات التي تحدث وصولا لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، فالقيادة هي عملية تأثيره متبادلة بين القائد و مرؤوسيه و تحقيق تماسك المجموعة والحد من الصراعات الداخلية بين أفرادها.

I. إشكالية البحث : انطلاقا من هذا تبرز إشكالية البحث بسؤال جوهري:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بمديرية أملاك الدولة بولاية تندوف؟

II. فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- تبني مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة في مختلف عملياتها الإدارية..
- تساهم ممارسات القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف.

III. أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

- أبرز أثر استخدام أسلوب القيادة الإدارية على الحد من مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

**IV. الهدف من الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية :

- التعرف على درجة تطبيق القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

- تحديد أفضل الحلول لمعالجة الصراع التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية .

**V. المنهج المتبع في الدراسة :** من أجل الإلمام بمختلف عناصر الدراسة و الإجابة على الإشكالية

المطروحة و فرضيات الدراسة ، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي.

## 2. الجانب النظري :

### 1.2 القيادة الإدارية:

تعرف القيادة من الناحية اللغوية بأنها الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد و توجيههم نحو شئ معين. (عبد المالك ، 2016، 21)

كما تعرف القيادة على أنها ذلك الأسلوب الذي يسعى من خلاله إلى التأثير على السلوك البشري من أجل توجيهه نحو هدف محدد. (بلال خلف ، 2010، ص 123)

كما تعرف القيادة بأنها الفرق بين النجاح و الفشل في أي نشاط أو عمل يقوم الفرد أو الجماعة ( الحناوي ، 2005، 377) ، أي أن القيادة هي عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة ( العلاق ، 2010 ، 14).

أما ليكرت فيعرف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"

تعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (محمد اسماعيل ، 2008 ، 226).

## الدولة تندوف

بينما عرفها أنور ارسلان على أنها القدرة على التوجيه و التنسيق و الاتصال و اتخاذ القرارات و الرقابة بهدف تحقيق غرض معين و ذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة. ( عبد الكريم ، 1997، 75).

أي أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة من حيث أن القيادة ترجع في الأساس إلى السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية فترجع بالأساس إلى السلطة الرسمية المكتسبة لممارسة النشاط.

و لقد تعددت وجهات النظر للقيادة مما أدّى إلى بروز مجموعة من النظريات المفسرة للقيادة و يمكن إبراز أهم هذه النظريات :

● نظرية السمات.

● نظرية الرجل العظيم.

● النظرية الموقفية.

و يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال النقاط التالية:

● تعمل القيادة الإدارية إلى تحويل الأهداف المسطرة إلى نتائج محققة.

● التأثير على مختلف وظائف الإدارة ( التخطيط ، التنظيم ، الرقابة).

● تصرفات القائد الإداري و سلوكياته هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

● بدون وجود قيادة تصبح كل عناصر الإنتاج بدون فعالية.

● السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم العالقات و الترجيح بين الآراء.

● أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

و تتكون القيادة الإدارية من مجموعة من العناصر يمكن إبرازها كما يلي :

● مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

● قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

● هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

● القدرة على التأثير.

## 2.2 الصراع التنظيمي :

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم فمنهم من يري أنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم. (إسماعيل محمود ، 2017 ، 13).

فالصراع هو عملية نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من اجل هدف واحد و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للوصول إلى الهدف المحدد. ( سيد مصطفى ، 2000 ، 25 )  
و بالتالي فالصراع التنظيمي يتضمن مجموعة من المصالح المتضاربة بين مجموعة من الأفراد والجماعات عند قيامهم بأنشطة غير متوافقة مع نشاطات زملائهم في محيط العمل ، مما يدع كل متهم لاعتقاد أن الطرف الأخر يهدد مصالحه. ( مها مراد ، 2017 ، 239 ).

كما يمكن النظر إلى الصراع على أنه عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية .وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتعاض وتناقضات الشخصية.

إن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها كما يتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويعود الصراع التنظيمي إلى أسباب عديدة يمكن إجمالها فيما يلي: ( جلدة، 2011 ، 43 ).

- العلاقات الاعتمادية.
- اختلاف الأهداف.
- التنافس على الموارد.
- التفاوت و الاختلاف في الصفات الشخصية.
- نمط و طبيعة بعض الشخصيات.
- اختلاف الإدراك.
- عدم الرضا عن العمل.

و قد يؤدي الصراع إلى تحقيق مجموعة من المزايا يمكن إبرازها كما يلي :

- قد يسمح الصراع بتحديد المسببات الرئيسية للمشاكل داخل المنظمة.
- قد يؤدي الصراع إلى التحسين من الوضع القائم داخل المنظمة.

- التشجيع على الحلول الابتكارية.
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- إشباع الحاجات الفردية للأفراد داخل المنظمة. ( ماجد عبد المهدي ، 2004 ، 298).
- و قد يتسبب الصراع التنظيمي في مجموعة من الآثار السلبية يمكن إبرازها كما يلي:
- تقديم المصالح الفردية على المصلحة العامة.
- الآثار السلبية على الصحة النفسية و الجسدية.
- إهدار الكثير من الوقت و الجهد و المال.
- انعدام الثقة بين الإدارة و العمال .
- التأثير على مختلف الموارد داخل المنظمة.

### 3. الجانب التطبيقي :

#### 1.3 منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية تندوف و البالغ عددهم 122 عامل موزعين على مختلف المصالح على مستوى المديرية.

عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 83 عامل من 122 عامل بنسبة 68.03% من مجتمع الدراسة. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان التي تعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة و لمعرفة مدي مساهمة القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية تندوف. قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على عمال هذه المؤسسة.

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ ، النسب المئوية و التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام **T-Test**.

حيث تم توزيع 85 استمارة على عمال مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ، حيث تم استرداد 83 استمارة أي بنسبة 97.64% و هي مكونة من جزأين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، الخبرة ، العمر.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 20 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ، درجات مقياس ليكارت الخماسي ( موافق بشدة (1) ، موافق (2) ، محايد (3) ، غير موافق (4) ، غير موافق بشدة (5) ) موضحة حسب جدول رقم (1).

جدول 1 : " درجات مقياس ليكارت "

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحث.

### 2.3 نتائج و إحصائيات الدراسة:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

نسبة الذكور المستجوبين من عمال مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف هو 67.46% بعدد 56 عامل ونسبه الإناث 32.54% بعدد عاملات 27 عاملة و هذا ما يدل على أن غالبية العمال على مستوى مؤسسة أملاك الدولة بتندوف هم ذكور و يرجع ذلك إلى طبيعة العادات و التقاليد في ولاية تندوف و طبيعة العمل داخل المؤسسة .

2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

توزعت نسبة عمال مؤسسة أملاك الدولة وفقا لمعايير الخبرة كالتالي نسبة 51.80% للعمال الذين يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات و أقل من 15 سنة و نسبة 30.12% للعمال الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة و 18.07% نسبة العمال الذين يملكون خبرة اقل من 10 سنوات على مستوى مديرية أملاك الدولة لولايات تندوف.

3. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

نسبة معظم المستجوبين من عمال مديرية أملاك الدولة لولاية تندوف لهم عمر ما بين 31 إلى 50 سنة بنسبة 54.21% و تليها نسبة قدرها 24.09% وهي نسبة كل من لهم عمر أكثر من 21 سنة و أقل من 30 و نسبة 21.68 % تمثل نسبة من هم أكثر من 50 سنة.

وصف و تحليل الاستبيان:

1 : قياس صدق و ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ : استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (2).

جدول 2 : " نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان"

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.901	القيادة الادارية (10 عبارات )	1
0.840	الصراع التنظيمي. (10 عبارات)	2
0.922	جميع عبارات الاستبيان ( 20 عبارة )	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال و لجميع عبارات الاستبيان مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات وبالتناسق الداخلي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة واستنتاج و استخلاص النتائج.

2 : التحليل الإحصائي والإجابة على فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة. النتائج الخاصة بالمحور الأول موضحة في جدول رقم (3).



جدول 3: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " القيادة الادارية "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي	الفقرة	
*0.000	22,895	2,08	تستخدم مختلف المهارات القدرات و الخبرات التي اكتسبتها خلال فترة عملك للتأثير على الأفراد العاملين معك في المؤسسة.	1.
*0.000	19,666	2,06	تسعى إلى كسب ثقة مختلف الأفراد العاملين معك في المؤسسة.	2.
*0.000	17,788	2,18	تقوم بتفويض جزء من السلطة الخاصة بك للأفراد العاملين معك	3.
*0.000	21,003	2,23	يتم عقد لقاءات تشاورية بشكل دوري مع مختلف الأعوان داخل المؤسسة	4.
*0.000	23,752	2,08	تتم معاملة العاملين بنفس الأسلوب دون التمييز بينهم	5.
*0.000	25,581	1,80	يتم التركيز على الجوانب المادية في التأثير على العاملين في المؤسسة دون الحوافز المعنوية	6.
*0.000	42,992	2,22	يحظى الرؤساء باحترام كبير من طرف مختلف العمال.	7.
*0.000	25,927	2,01	يتم استخدام روح الفريق داخل المؤسسة.	8.
*0.000	31,452	1,93	يتم الاعتماد على أسلوب العصف الذهني في حل المشاكل داخل المؤسسة.	9.
*0.000	33,135	1,76	يترك لك رئيسك هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات داخل	10.

				المؤسسة.
--	--	--	--	----------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستخدم مختلف المهارات القدرات والخبرات التي اكتسبتها خلال فترة عملك للتأثير على الأفراد العاملين معك في المؤسسة." يساوي 2.08 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 895، 22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعى إلى كسب ثقة مختلف الأفراد العاملين معك في المؤسسة." يساوي 2.06 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 19.666 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ت. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم التركيز على الجوانب المادية في التأثير على العاملين في المؤسسة دون الحوافز المعنوية." يساوي 1.80 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 25.581 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ث. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يحظى الرؤساء باحترام كبير من طرف مختلف العمال." يساوي 2.22 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 42,992 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ،

3 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم استخدام روح الفريق داخل المؤسسة." يساوي 2.01 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 25.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ح. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتم الاعتماد على أسلوب العصف الذهني في حل المشاكل داخل المؤسسة." يساوي 1.93 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 31.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

خ. المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يترك لك رئيسك هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.." يساوي 1.76 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 33.153 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

د. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.035 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " القيادة الإدارية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أما النتائج الخاصة بالمحور الثاني موضحة في جدول رقم (4).

جدول 4: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " الصراع

التنظيمي"

دور القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك  
الدولة تندوف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي	الفقرة	
*0.000	37,246	1,76	يتم تحديد أسباب الصراع داخل المؤسسة بشكل أولي للقضاء عليها.	1.
*0.000	26,674	1,96	يعطى المسؤول الأولوية للحلول الودية قبل البدء في الإجراءات القانونية.	2.
*0.000	29,504	2,25	يتم استخدام مختلف الأساليب الممكنة للحد من الصراع داخل المؤسسة.	3.
*0.000	25,627	2,46	تساهم العلاقات الودية بين العاملين لتجنب وقوع الصراع.	4.
*0.000	27,475	2,75	يتم وضع أنظمة للاستشعار المسبق للصراع داخل المؤسسة.	5.
*0.000	25,142	2,33	يتم مراعاة الظروف الشخصية للعاملين محل الصراع.	6.
*0.000	20,120	2,42	الصراع عملية طبيعية داخل المؤسسة من وجهة نظر.	7.
*0.000	23,540	2,92	يتم حل الصراع بطرق ودية بين العمال دون الرجوع للمسؤول.	8.
*0.000	20,333	1,92	تعتبر الأسباب الشخصية أكثر مسببات الصراع داخل المؤسسة.	9.
*0.000	25,318	3,4819	تسعى الإدارة للحد من الصراع بين العمال داخل المؤسسة.	10.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تحديد أسباب الصراع داخل المؤسسة بشكل أولي للقضاء عليها." يساوي 1.76 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 37.24 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يعطى المسؤول الأولوية للحلول الودية قبل البدء في الإجراءات القانونية." يساوي 1.96 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 26.67 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ت. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم استخدام مختلف الأساليب الممكنة للحد من الصراع داخل المؤسسة." يساوي 2.25 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 29.50 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ث. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تساهم العلاقات الودية بين العاملين لتجنب وقوع الصراع." يساوي 2.46 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 25.62 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ج. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم وضع أنظمة للاستشعار المسبق للصراع داخل المؤسسة." يساوي 2.75 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 27.47 وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الدولة تندوف

ح. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم مراعاة الظروف الشخصية للعاملين محل الصراع. " يساوي 2.33 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 25.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

خ. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " الصراع عملية طبيعية داخل المؤسسة من وجهة نظر. " يساوي 2.42 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 20.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

د. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم حل الصراع بطرق ودية بين العمال دون الرجوع للمسؤول. " يساوي 2.92 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 23.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ذ. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تعتبر الأسباب الشخصية أكثر مسببات الصراع داخل المؤسسة. " يساوي 1.92 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 20.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ر. المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تسعى الإدارة للحد من الصراع بين العمال داخل المؤسسة. " يساوي 3.48 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 25.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ز. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.24، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الصراع التنظيمي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت: 2.142 بدرجة إجابة موافق و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان.

### اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية الأولى

• **H0**: لا تتبنى مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة في مختلف عملياتها الإدارية.

• **H1**: تتبنى مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة في مختلف عملياتها الإدارية.

#### جدول 5 : يوضح نتائج اختبار T-Test للمحور الأول.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية Sig
2.035	0.752	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة

وبالتالي نرفض **H0** و نقبل **H1**.

و عليه تتبنى مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة في مختلف عملياتها الإدارية.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

• **H0**: لا تساهم ممارسات القيادة الادارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف.

• **H1**: تساهم ممارسات القيادة الادارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف.

دور القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية أملاك  
الدولة تندوف

جدول 6 : يوضح نتائج اختبار **T-Test** للمحور الثاني.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية <b>Sig</b>
2.142	0.758	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض **H0** و نقبل **H1**.

جدول 7 : يوضح معاملات الارتباط.

		محور القيادة الإدارية	محور الصراع
محور القيادة الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,666**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	83
محور الصراع	Corrélation de Pearson	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	83	83

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى 0.01 وهو ما يوضحه الرمز (\*\*). ويقدر معامل ارتباط طبيعة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي ب 0.666 وهو متوسط مقبول، وبما أن قيمة sig=0.00 وهي أقل من 0.05 فإن نستنتج بأنه يمكن رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) وهي وجود علاقة ارتباط بين طبيعة القيادة الإدارية والصراع التنظيمي لدى عينة موظفي مديرية أملاك الدولة محل الدراسة.

جدول 8 : يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه .



مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	"ف" المحسوبة « F »	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2497.627	6	416.271	36.490	0.000
داخل المجموعات	867.000	76	11.408		
المجموع	3364.627	82			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول أن "F" المحسوبة هي 36.490 وأن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05، معنى ذلك أنه تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. و عليه تساهم ممارسات القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف.

#### 4. تحليل النتائج:

- تتبنى مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية ويسعي مختلف المسؤولين فيها إلى خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة.
- تساهم ممارسات القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف من خلال تجنب وقوعه و الحد من مختلف مسبباته.

#### 5. خاتمة:

لقد أصبحت المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل الظروف الحالية ملزمة بالتحسين في مستويات أداءها والتطوير في خدماتها المقدمة و السعي للحد من الصراعات الداخلية التي تنشأ بين عمالها من خلال استخدام أساليب قيادية إدارية حديثة ، و لقد جاءت الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية تندوف ، لمعرفة وتحديد الدور الذي يلعبه استخدام أسلوب القيادة الإدارية في الحد من الصراعات التنظيمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى 83 عامل من العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية تندوف.

نتائج اختبار الفرضيات : بعد اختبار الفرضيات تم توصل للنتائج التالية :

## الدولة تندوف

- تبني مؤسسة أملاك الدولة لولاية تندوف ممارسات القيادة الإدارية في مختلف عملياتها الإدارية ويسعي مختلف المسؤولين فيها إلى خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة.
- تساهم ممارسات القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بولاية تندوف من خلال تجنب وقوعه و الحد من مختلف مسبباته.

## 6. قائمة المراجع:

- همال عبد المالك، (2016/2015)، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات الشرق الجزائري، دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف .
- محمد صالح الحناوي، (2005) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر.
- لسكارنة بلال خلف، (2010) ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ،الأردن .
- بشير العلاق، (2010) ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن .
- عبد الكريم درويش، (1997) . ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة أنجلو ، مصر
- محمد اسماعيل بلال، (2008) ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى، دار الجامعية الجديدة ، مصر .
- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، (2017) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدي العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين.
- مها مراد علي أحمد، (2017) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات ، المجلة العلمي ن المجلد 34 ، العدد 11.
- جلدة سليم بطرس، (2011) ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار الرابة ، الأردن.
- ماجد عبد المهدي محمد، (2004) ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار البتراء ، الأردن .