

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين

- يسرى فافة
- سلمى بوصبع

أعضاء لجنة المناقشة/التقييم

أ. عبد الفتاح بوخمخ	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيجل	رئيساً
أ. مناد إدر	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	مشرفاً ومقرراً
أ. سهام عليوط	أستاذ محاضر	جامعة جيجل	ممتحناً

السنة الجامعية 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي  
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

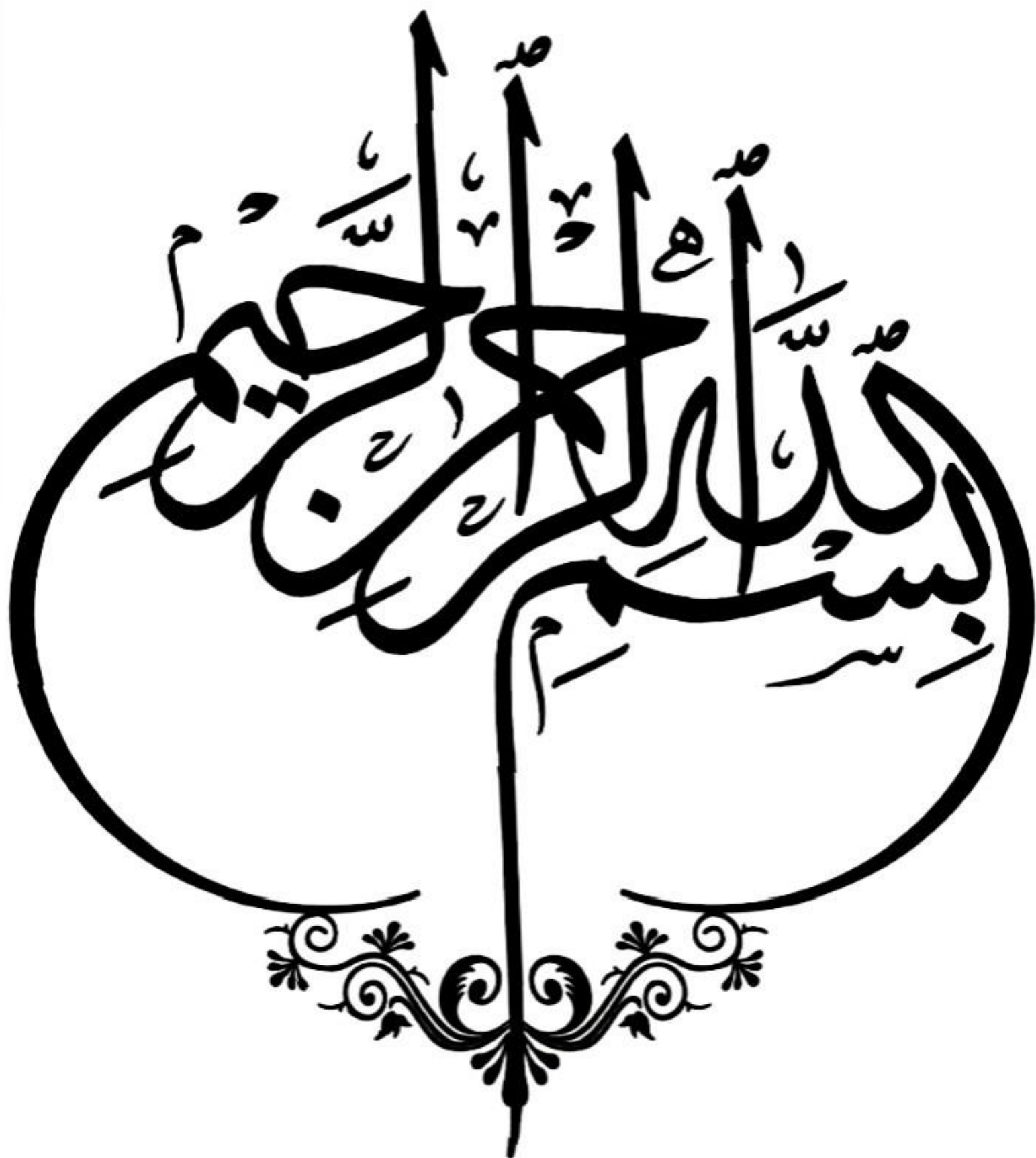
إعداد الطالبتين

- يسرى فافة
- سلمى بوصبع

أعضاء لجنة المناقشة/التقييم

أ. عبد الفتاح بوخمخ	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيجل	رئيساً
أ. مناد إدر	أستاذ مساعد	جامعة جيجل	مشرفاً ومقرراً
أ. سهام عليوط	أستاذ محاضر	جامعة جيجل	ممتحناً

السنة الجامعية 2021-2022



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت

إليك يرجع الفضل كله سره وعلايته أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والثناء للأستاذ الفاضل "إدر مناد" لإشرافه

على هذه المذكرة وعلى ما قدمه من العون والنصح والتوجيه

والإرشاد لإثرائها، وعلى كل العناية والاهتمام والصبر والحكمة

وحسن المعاملة وعدم بخله علينا فجزاه الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذ الفاضل

"نجيمي عيسى" على المعلومات القيمة التي أفادتنا في إنجاز

هذا العمل فجزاه الله كل خير.

ولا يفوتنا أن نشكر كافة الأساتذة الذين رافقونا طوال

فترة الدراسة وكل موظفي قسم علوم التسيير

إلى كل هؤلاء أسمى معاني الشكر والتقدير



## إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود.. إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي...

إلى من منحني الحب والحنان والقوة بدعواتها...

إلى أمي الحبيبة...

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى

من أحمل اسمه بكل افتخار...

إلى أبي الغالي...

إلى من كان سندا ومعطاء وصبورا... رفيق دربي... إلى زوجي الغالي...

إلى أخواتي وإخوتي على دعمهم المعنوي...

إلى أهل زوجي.. عائلتي الثانية...

إلى من كانت زميلتي في هذا العمل.. يسرى

أهدي هذا العمل راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

## سلمى



## إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء.. إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة  
من قلبها.. إلى "والدتي العزيزة"

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء.. الذي لم يبخل بشيء من أجل  
دفعي في طريق النجاح.. الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر..  
إلى "والدي العزيز"

إلى سندي في الحياة "إخوتي" و "أخواتي" والبرعمة "روان"

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح.. إلى من تكافلنا يدا  
بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا.. إلى

ريان.. إلهام.. عفاف.. سارة.. بشرى.. سلمى.. أنفال.. فهيمة.. صليحة.. سمر

إلى من علموني حروفًا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى

وأجلى عبارات في العلم.. إلى من صاغوا لي من علمهم حروفًا ومن فكرهم

منارة تنير مسيرة العلم والنجاح.. إلى "أساتذتي الكرام"

أهدي هذا العمل راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

## يسرى

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج - Africaver - الطاهير، جيجل.

وللإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة. وبعد توزيع الاستمارات على عينة عشوائية بسيطة متكونة من (70) عاملا للشركة محل الدراسة، تم جمع البيانات ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير-، ويرجع هذا الأثر للجاذبية (التأثير المثالي)، في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى (الحافز الالهامي والاستثارة العقلية والاعتبارات الفردية) في إدارة الصراع التنظيمي، كما تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجاذبية (التأثير المثالي)، الحافز الالهامي، الاستثارة العقلية أو الفكرية، الاعتبارات الشخصية، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -.

### Summary :

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on organizational conflict management from the viewpoint of employees of the Africaver Company- El Taher.

In order to treat the problem of the study and verify its hypotheses, we relied on the descriptive analytical method, and on the questionnaire as a main tool in collecting the necessary data for the study. After distributing the forms to a simple random sample of (70) workers of the company under study, the data were collected and analyzed, after that, using (SPSS) program.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the level of significance ( $\alpha 0.05 \geq$ ) of transformational leadership on managing organizational conflict from the viewpoint of Africaver company workers, and this impact is due to Attraction (Ideal effect), while there is no impact statistically significant of the other dimensions (Inspirational motivation, Mental stimulation, and Individualized considerations) on the management of organizational conflict, and it was found that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha 0.05$ ) in the responses of the sample members about transformational leadership and organizational conflict management due to personal and professional variables ( Gender, age, educational qualification, number of years of work, job title).

**Keywords:** Transformational leadership, Attraction (ideal influence), Inspirational motivation, Mental or intellectual stimulation, Individualized considerations, Organizational conflict, Organizational conflict management, Africaver Company- Taher.



## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
19	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي
32	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي
42	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي
45	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
58	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
68	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة
87	الخاتمة

92	قائمة المراجع
101	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
02	مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية	44
03	مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	50
04	معاملات الارتباط بين عبارات الجاذبية (التأثير المثالي) والبعد ككل	51
05	معاملات الارتباط بين عبارات الحافز الالهامي والبعد ككل	52
06	معاملات الارتباط بين عبارات الاستثارة العقلية أو الفكرية والبعد ككل	52
07	معاملات الارتباط بين عبارات الاعتبارات الفردية والبعد ككل	53
08	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمحور الكلي	53
09	معاملات الارتباط بين عبارات إدارة الصراع التنظيمي والمحور الكلي	54
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ	55
11	توزيع طول الفئات	56
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	58
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	59
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	59
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	60
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	60
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	61
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحافز الالهامي	62
19	المتوسط الحساب والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية	63
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبارات الفردية	64
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية	65
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الصراع التنظيمي	66
22	معاملات الالتواء والتفلطح	68
23	اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)	69
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	70
25	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي	71
26	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	74
27	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	74

75	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	28
76	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	29
77	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	30
78	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	31
79	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	32
80	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	33
80	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	34
81	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	35



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
13	عناصر القيادة التحويلية	02
14	أبعاد القيادة التحويلية	03
23	مراحل الصراع التنظيمي	04

قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	01
102	قائمة الأساتذة المحكمين	02
103	استبانة الدراسة بعد التحكيم	03
108	الصدق البنائي لأداة الدراسة	04
113	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
114	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
115	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة	07
117	نتائج التوزيع الطبيعي	08
118	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09

مقدمة

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبحت القيادة الإدارية المحرك الرئيسي للمنظمات التي تسعى لفرض نفسها في جميع مجالات نشاطها، من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التي تؤثر بها في سلوك جماعات العمل أو تعدله بما يتلاءم أو يتوافق مع متطلبات الأداء المطلوب، وأصبحت التغيرات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة تشكل تحديا لقيادات المنظمات، الأمر الذي يحتم على هذه الأخيرة التأقلم معها من خلال تبني المدخل التحويلي الذي يعتبر من المداخل الحديثة الفعالة في إدارة التغيير، كما يضمن للمؤسسة الوصول إلى مصف المنظمات عالية الأداء.

تعتبر القيادة التحويلية من أنماط القيادة الإدارية التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة مختلف التطورات والتحديات من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال أمامهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والمعوقات، فهي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالعاملين ومهامهم وأدوارهم، وتجديد التزامهم لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وبذلك تقوم المنظمة باحتواء الأسباب التي قد تكون في المستقبل دوافع لنشوء الصراعات، كون هذه الأخيرة ترتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين الأفراد.

فنجد أن معظم المنظمات لا تخلو من الصراعات التي تكون نتيجة لأسباب عديدة سواء كانت شخصية أو تنظيمية، وبطبيعة الحال فهذه الصراعات تعتبر عملية تعطيل للعمل واتخاذ القرارات مما يجعل المنظمة تصب جل اهتمامها عليه من خلال احتواءها بدراسة أسبابها والعمل على التقليل من حدتها وإدارتها ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

## 1. إشكالية الدراسة

تحتل القيادة التحويلية مكانة هامة ضمن اهتمامات الباحثين والكتاب بفضل المزايا التي تمنحها للمنظمات التي تنتهجها، فهي تسعى لإدارة التغيير بفعالية بالإضافة إلى العمل على تجنب مختلف الصراعات التنظيمية من خلال تركيزها على الأفراد والاهتمام بمصالحهم لتحقيق غاياتهم وبالتالي مساهمتهم في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة، وتأسيسا على ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وأما صياغة الإشكالية فكانت كالآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-؟

وبغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)؟

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

### 3. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري حول القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.
- دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.
- تحديد أي الأبعاد الأكثر تأثيراً في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.
- تقديم جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها.

### 4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، وبالتالي يمكن تحديد أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة في التعرف على القيادة التحويلية باعتبارها من الأنماط القيادية والمفاهيم الحديثة التي تساهم في نجاح عملية التغيير بفعالية، وكذا التطرق لأهم الجوانب ذات الصلة بالصراع التنظيمي كونه ظاهرة ملازمة للمنظمات ووجب عليها التعامل معها ومعالجتها.
- **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال إبراز أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، ومستوى

تطبيقها للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها، والتوصل إلى مجموعة من الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل لها.

## 5. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة بناء على الأسباب التالية:

- انتماء الموضوع لحقل التخصص (إدارة الموارد البشرية).
- قابلية الموضوع للدراسة من حيث وفرة المادة العلمية من مصادر ومراجع متنوعة.
- حداثة مفهوم القيادة التحويلية.
- توجه المنظمات لتبني أسلوب القيادة التحويلية.

## 6. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

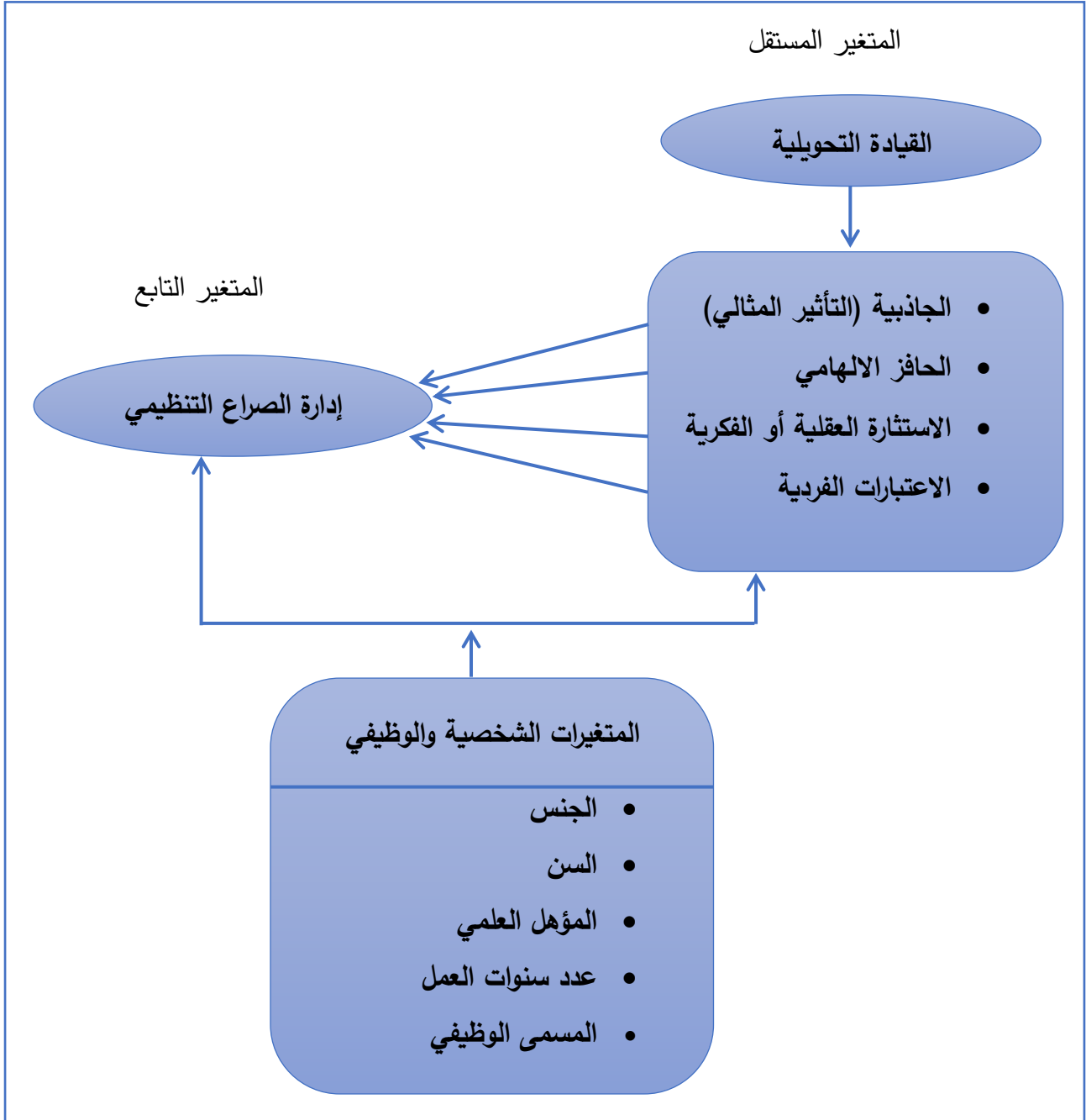
- **الإطار الزمني:** تم إجراء الدراسة النظرية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2021-2022)، أما الجانب التطبيقي فقد تم خلال الفترة الممتدة من 15 مارس إلى 15 أبريل من السنة الجارية (2022).
- **الإطار المكاني:** تمت الدراسة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- ولاية جيجل.
- **الإطار البشري:** شملت هذه الدراسة عينة من العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.
- **الإطار الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية (التأثير المثالي) والحافز الالهامي والاستثارة العقلية أو الفكرية والاعتبارات الفردية) ودورها في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-.

## 7. منهج الدراسة

تماشياً مع أهداف وطبيعة الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وعرضها وتحليلها، كما قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

## 8. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة



## 9. صعوبات الدراسة

أثناء إجرائنا للدراسة لم نتعرض لصعوبات سواء من الناحية النظرية من حيث المراجع والمصادر أو من الناحية التطبيقية ما عدا عدم التمكن من الحصول على معلومات تخص المؤسسة.

## 10. هيكل الدراسة

لمعرفة دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي اعتماداً على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي الاهتمام الأكبر لمساهمة الطالب بالاعتماد على خطوات علمية ممنهجة وصحيحة، دون الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة قسم إلى مبحثين:

المبحث الأول خصص لدراسة الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي بالتطرق إلى مفهوم وعناصر وأبعاد القيادة التحويلية، وكذا التعرف على القائد التحويلي وخصائصه ومهامه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني تم التعرف فيه على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وآثاره، بالإضافة إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وادارته من خلال الوظائف.

بالنسبة للمبحث الثاني تناول الأدبيات التطبيقية للدراسة تم تقسيمه لثلاث مطالب، حيث تم التطرق في المطلب الأول للدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل القيادة التحويلية باللغتين العربية والأجنبية، كما تم التطرق في المطلب الثاني للدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية، أما المطلب الثالث فخصص للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين:

المبحث الأول خصص لمنهجية الدراسة وقسم إلى مطلبين تم التطرق في المطلب الأول لطريقة الدراسة الميدانية من حيث المجتمع والعينة وتحديد متغيرات الدراسة وأساليب جمع البيانات، في حين تم التطرق في المطلب الثاني إلى أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المعتمد عليها، والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

بالنسبة للمبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتفسير نتائج الدراسة وذلك بتقسيمه لمطلبين تضمن المطلب الأول عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة أما المطلب الثاني فخصص لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع  
التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط الإدارية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، وأهم ما يميز هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة وتقود إلى صراعات تنظيمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم معوقات العمل لدى المدراء والقياديين، فإذا لم يتم استخدام أنماط مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي فإنها تستهلك جهد المنظمة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة ونشئت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف.

وفي هذا الفصل استعرضنا أهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع القيادة التحويلية من حيث مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وأبعادها، بالإضافة إلى ماهية القائد التحويلي، وكذلك بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وآثاره وكذا التطرق لتعريف إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وإدارة الصراع التنظيمي من خلال الوظائف، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في قيادة وظائف المؤسسة بما يتناسب ورؤيتها المستقبلية، وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى، تكفل تعزيز الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وتحقيق مستويات أداء عالية، وإدارة مختلف الصراعات التي تواجهها واستناداً لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

تطرقنا في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية بالتعرض لمفهومها، عناصرها وأبعادها، وأخيراً التعرف على القائد التحويلي وأهم الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة ومهامه.

#### 1. مفهوم القيادة التحويلية

##### 1.1. تعريف القيادة التحويلية

قبل الإشارة إلى تعريف القيادة التحويلية نشير أولاً إلى تعريف القيادة وكذا القيادة الإدارية، باعتبار القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة الإدارية، وكذا عملية التحويل.

##### 1.1.1. تعريف القيادة

تعددت تعريفات القيادة بتعدد الباحثين واختلاف مدارسهم التي ينتمون لها ومن بينها نجد:

عرفها النعيمي بأنها " عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

وعرفها Northouse بأنها " عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: " شكل من أشكال التفاعل بين المدير والمرؤوسين، حيث تبرز سمة القيادة والتبعية، وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص140.

<sup>2</sup> Manoj Kumar Sharma, Shilpa Jain, **Leadership management : Principles, models and theories**, Global journal of management and business Studies, Vol 03, No 03, 2013, p310.

<sup>3</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص101.

ويعرفها العلق بأنها: "مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو اختراعاته أو ابتكاراته"<sup>1</sup>.

### 2.1.1. تعريف القيادة الإدارية

تسعى المنظمة للتميز على باقي المؤسسات في جميع مجالات نشاطها، ولأجل ذلك لا بد عليها من تبني قيادة إدارية كفؤة وفعالة تتعكس بالإيجاب عليها وتضمن لها تحقيق أهدافها، وفيما يلي تعريف للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عند كونتر تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم، والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"<sup>3</sup>.

### 3.1.1. تعريف التحويل

يعرف التحويل في اللغة بأنه: "حول تحويلا الشيء، نقله من مكان إلى آخر"<sup>4</sup>.

فالتحويل عملية الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أخرى ترغب بها المنظمة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التحول في الوظائف والأنشطة والاتجاهات والمهام والتعليمات والسلوكيات من الوضع الحالي لها إلى وضعية أفضل ترغب بها وتسعى للوصول إليها في المستقبل بما يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها.

### 4.1.1. تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية بسبب تباين اجتهاداتهم واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

<sup>1</sup> بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص211.

<sup>2</sup> نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص97، 98.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص19.

<sup>4</sup> رتيبة محدة بولوداني، التحويل في النحو العربي من خلال نماذج قرآنية، مجلة المعيار، المجلد 24، العدد 49، 2020، ص636.

عرف Burns القيادة التحويلية على أنها: "العملية التي يحدد فيها القائد التغيير المطلوب ويخلق رؤية لتوجيه التغيير والإلهام، وتنفيذ التغيير مع التزام الآخرين"<sup>1</sup>.

وتعرف بأنها: "قيادة متفوقة (Outstanding) وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة"<sup>2</sup>.

كما تعني القيادة التحويلية: "الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعور بأهميتهم، كما تولي احترام الأشخاص وتشجع صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس، كما تعتمد على حب التغيير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة"<sup>3</sup>.

هي: "عملية قيادية يتم فيها إعطاء الاعتبار الكامل لدوافع العاملين واحتياجاتهم، وتهتم بالرؤية والقيم والأخلاق والعلاقات"<sup>4</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء"<sup>5</sup>.

القيادة التحويلية تعني: "النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهارتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"<sup>6</sup>.

استنادا إلى ما سبق من التعاريف نستنتج أن القيادة التحويلية نمط قيادي تفاعلي بين القائد ومرؤوسيه، تركز على القيم المشتركة والرؤية المتجددة للمستقبل لإحداث تغييرات في المنظمة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader**, springer publishing company, 2010, p03.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص233.

<sup>3</sup> عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي-دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط-مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، الأغواط، 2019، ص57.

<sup>4</sup> Richard Parrott, **Transformational leadership : Theory and reflections**, Ashland theological journal, Vol 32, 2000, p64.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص85.

<sup>6</sup> محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، شبكة الألوكة، الدمام، 2021، ص12.

## 2.1. أهمية القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، باعتبارها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والوسيلة الفعالة لمهام المنظمات، وتتجلى هذه الأهمية في:

- التطوير المستمر في مستويات الكفاءة الانتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل؛
- الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، وإعداد الطاقات الفردية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة<sup>1</sup>؛
- بناء صف جديد من القادة الإداريين، يتمتعون برؤى وقيم واضحة، يعملون من خلالها على تحقيق أهداف مؤسساتهم وتحسين مخرجاتها<sup>2</sup>؛
- تعزيز أداء المرؤوسين من خلال التشجيع الفكري والاهتمام الفردي والإلهام<sup>3</sup>؛
- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
- أنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين وتساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية للمرؤوسين، ذلك أنه عندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع فهم يؤثرون بمواقف المرؤوسين ويوجهونهم نحو التعاون عن طريق إظهار التزام أكبر للمنظمة<sup>4</sup>.

## 3.1. خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص التي تجعلها من أكثر الأنماط القيادية دعما لتطور المنظمة، ومن بين هذه الخصائص نجد:

- تعمل على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وتحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم، وتلبية الاحتياجات العليا للمرؤوسين مثل تحقيق الذات....، كما أنها تزيد من ثقة الموظفين بقادتهم، وتدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> جلال نافل شيخ العيد، أشرف عبد العزيز سلامة، أشرف سليمان الصوفي، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، غزة، 2021، ص4.

<sup>2</sup> حميدة زرقوط، جبار بوكثير، التوجه نحو القيادة التحويلية-دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء-سكيكدة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، سكيكدة، 2021، ص465.

<sup>3</sup> Ali Çağlar Gulluce, et al, **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment : A Study on the Bank Employees**, Journal of Service and Management , Vol 09, No 03, 2016, p264.

<sup>4</sup> نوال شنافي، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة -دراسة حالة مديرية التربية بسكرة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، بسكرة، 2021، ص293.

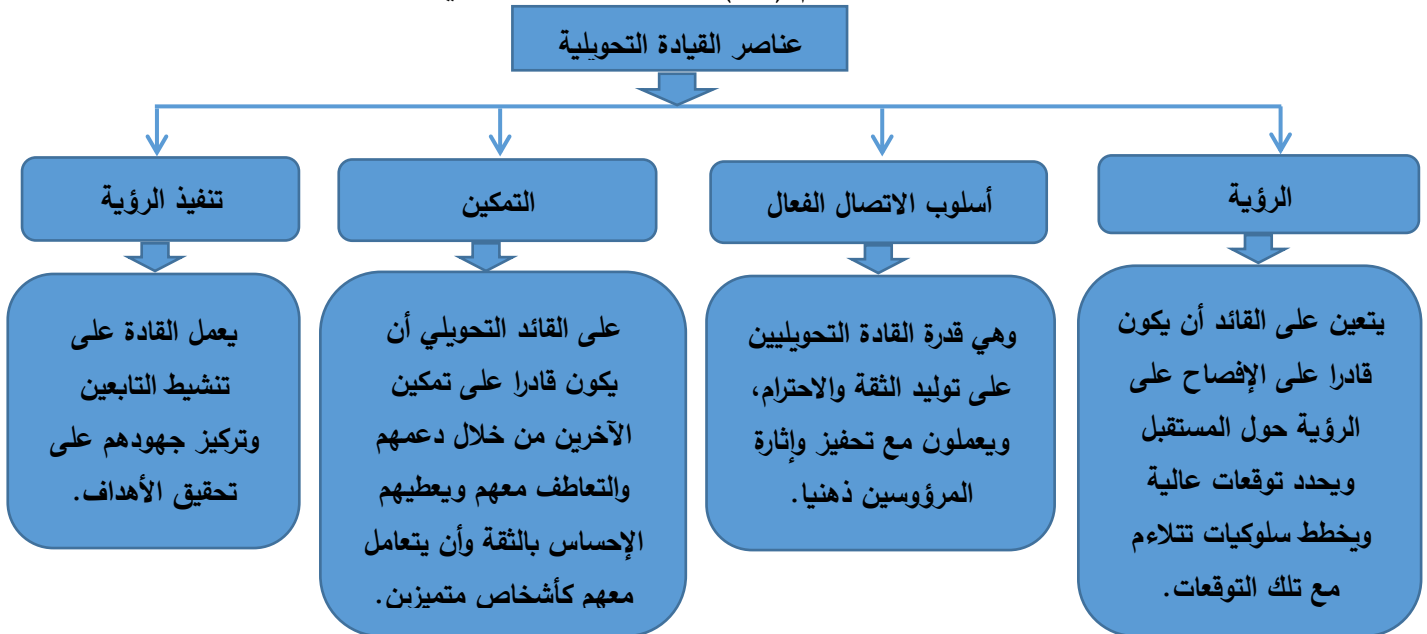


- القيادة التحويلية عملية مشاركة مستمرة بين القائد والمرؤوسين يمارسها القائد قبل المرؤوسين<sup>1</sup>؛
- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>؛
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً<sup>3</sup>؛
- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة؛
- تسعى إلى تحويل المرؤوسين المتميزين إلى قادة<sup>4</sup>، وتحديدهم ليكونوا مبتكرين في حل المشكلات وتطوير قدراتهم القيادية من خلال التدريب والتوجيه وتوفير كل من التحدي والدعم<sup>5</sup>.

## 2. عناصر القيادة التحويلية

تتخصر عناصر القيادة التحويلية في أربعة عناصر نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد حامد، كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019، ص393.

<sup>1</sup> فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص 53.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص46.

<sup>3</sup> زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص26.

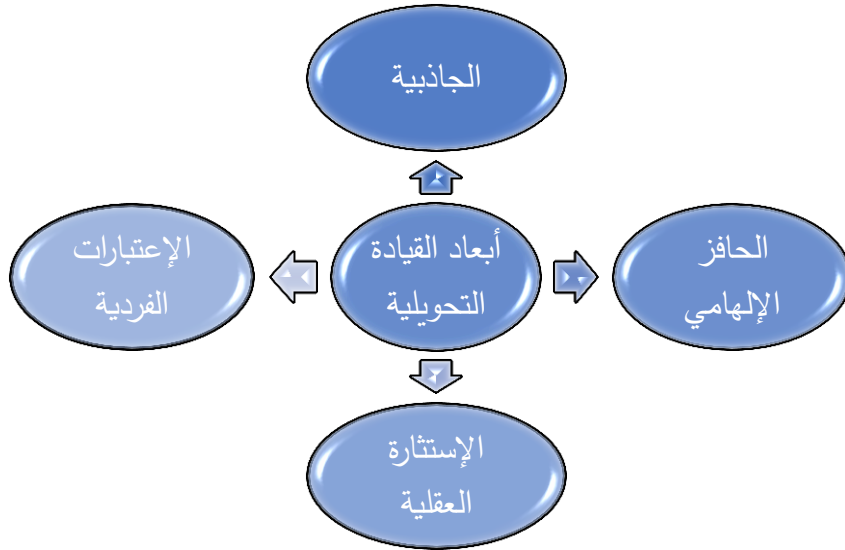
<sup>4</sup> عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، المملكة العربية السعودية، 2012، ص14.

<sup>5</sup> Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational leadership**, Second Edition, Psychology press, 2006, p04.

## 3. أبعاد القيادة التحويلية

اختلفت الآراء حول أبعاد القيادة التحويلية، نتيجة تعدد الباحثين واختلاف مدارسهم، فلم يتم الاتفاق على الأبعاد المكونة لعملية القيادة التحويلية، ومن زاوية أخرى تم الاتفاق على أربع أبعاد أساسية تم تناولها من طرف جميع الباحثين، وهناك من يضيف بعد خامس متمثل في "التمكين"، لكننا سنكتفي في دراستنا بالتركيز على الأبعاد الأربعة الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 1.3. الجاذبية (التأثير المثالي) Attraction (Idealistic Influence)

تعني الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق رائعة ويعرض قناعات ويتخذ مواقف تجعل الأتباع يتمثلون مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويصبح قدوة للعاملين<sup>1</sup>، وإذا أظهروا لهم أنهم يستطيعون تحقيق أكثر مما يعتقدون أن بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع<sup>2</sup>. وميز Bass بين نوعين من التأثير المثالي أو الكاريزمي للقائد هما: تأثير السمات وتأثير السلوكيات، إذ يشير الأول إلى إدراك التابعين للخصائص التي يتحلى بها القائد والتي يصبح بمقتضاها مثلاً يقتدى به ومحط إعجابهم واحترامهم، أما التأثير المثالي للسلوكيات فهو يشير إلى أنماط السلوك القيادي الذي يمكن للمرؤوسين ملاحظتها والوثوق بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>James A Odumeru, Ifeanyi George Ogbonna, **Transformational vs. Transactional Leadership Theories : Evidence in Literature**, International review of management and business research, Vol 02, Issue 02, Nigeria, 2013, P356.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص128.

<sup>3</sup> الزهراء علالي، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-، منصة المجلة العلمية الجزائرية، المجلد 17، العدد 03، 2021، ص ص517، 518.

### 2.3. الحافز الالهامي Inspirational Motivation

يطلق عليه "الدافعية الالهامية"، حيث يصف القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها<sup>1</sup>، ويركز على توصيل رؤية جذابة للمستقبل واستخدام الرموز للتعبير عن هذه الرؤية، أي أن القائد متفائل ومتحمس بشأن المستقبل<sup>2</sup>، وعرف Woods التحفيز الالهامي بأنه إثارة العواطف والمشاعر لدى العاملين للعمل والحركة من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب، كما وأن القيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد في تحويل ونقل المنظمة إلى أفضل مستويات الأداء، من خلال استخدام أساليب القيادة الالهامية والروحية والرؤيوية وعقيدة القائد، وتتضمن الأساليب الملهمة الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات التقصير أو الفشل واعتبار ذلك طريقة من طرق التعلم، فالإلهام يحدث عندما يتبع القائد التحويلي طرقاً تحفز التابعين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والمشكلات<sup>3</sup>.

### 3.3. الاستثارة العقلية أو الفكرية Intellectual Stimulation

يستطيع القائد التحويلي أن يظهر لأتباعه طرقاً جديدة للنظر في المشكلات القديمة، حيث يشجع أتباعه على استخدام التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية<sup>4</sup>، ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>5</sup>، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره<sup>6</sup>.

### 4.3. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، وتولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء<sup>7</sup>، فمهمة القائد هنا هي تحديد أولوية

<sup>1</sup> بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة الترجمة محمد بن عبد الله البرعي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص193.

<sup>2</sup> Maria Tims, Arnold B. Bakker, and Despoina Xanthopoulou, **Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement**, The Leadership Quarterly, Vol 22, 2011, p123.

<sup>3</sup> سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص21.

<sup>4</sup> Pankaj Sharma, Pankaj Nagar, S.C Pathak, **Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 57, 2012, p557.

<sup>5</sup> عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص184.

<sup>6</sup> مداني طويهر طه، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، 2017، ص208.

<sup>7</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص96.

الحاجات الإنسانية للمرؤوس، وهي مهمة صعبة يعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقديره لحاجات العاملين، وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الإداري الذي يعملون فيه، ولقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء<sup>1</sup>.

#### 4. ماهية القائد التحويلي

يلعب القائد التحويلي دوراً هاماً في نجاح المنظمة، حيث يساهم في عملية التغيير وذلك بنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المراد الوصول إليه، من خلال مجموعة الخصائص التي تميزه عن غير من القادة الإداريين، وكذا مختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها.

#### 1.4. تعريف القائد التحويلي

القائد التحويلي: "هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين"<sup>2</sup>.

وقد عرف Trofino القائد التحويلي بأنه: "الشخص القادر على صياغة رؤية مستقبلية دقيقة لمؤسساته، وتعمل على مواكبة كافة التطورات التي تطرأ في مجال عملها وتعمل على تطوير مؤسساتها بما يتناسب مع ذلك"<sup>3</sup>.

يرى الزعبي وآخرون القائد التحويلي أنه: "ذلك القائد الذي يمتلك رؤية واضحة، يعد نفسه صاحبها، هو صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه سامية، ومعايير مرتفعة، قدوة، يقلده الناس، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، يتميز بالثقة العالية، والإصرار الذاتي العالي، ذو حضور بدني ديناميكي، ونشاط واضح، ويقدم لهم حلولاً جذرية، وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو

<sup>1</sup> صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015، ص 28.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 29.

<sup>3</sup> علي وليد يوسف غزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، رسالة ماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 16.

مجموعة، يناقش ويحاور، يستخدم كل الأساليب الالهامية، يحرك تابعيه فكريا، ويشجعهم على دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم رؤى وأهداف، ووسائل وبدائل جديدة<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يمتلك الجاذبية وقدرة التأثير ويتقرب من العمال ويحفزهم لتقديم أكثر مما يتوقعون ويهتم بهم ويحترمهم ويثق بهم، لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

#### 2.4. خصائص القائد التحويلي

تعددت وتنوعت خصائص القادة التحويلين التي طرحها الكتاب والباحثين، ومن بينها مجموعة الخصائص التي حددها كل من Bennis and Nauns والتي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- القائد التحويلي شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة ويعمل على إيصال هذه الرؤية بطرق كثيرة وتدفع المرؤوسين لاعتناقها والعمل بها لبلوغ الأهداف؛
  - القائد التحويلي يرى أن سبب وجوده في المنظمة من أجل تحويل أهداف المرؤوسين ونقلهم نقلة حضارية تخدم المنظمة؛
  - القائد التحويلي نشيط ويعمل على حل المشكلات التي تواجهه بكل فاعلية؛
  - القائد التحويلي يسعى إلى الوصول إلى الطاقة الإنتاجية العالية لأتباعه؛
  - يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
  - يعتبر القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة.
- كما يمكن تصنيف الخصائص المميزة للقائد التحويلي عن غيره من القادة غير التحويلين في الجدول رقم (01) (أنظر الملحق 01).

#### 3.4. مهام القائد التحويلي

إن أهم ما يميز وظائف القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو وظيفة التغيير، التي تعتبر المبرر من وجوده، فهو مسؤول عن عملية التغيير كما يدعو لها، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام تتمثل في الآتي:

**1.3.4. إدراك الحاجة للتغيير:** يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الالهامية.

<sup>1</sup> زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017، ص 20.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 80.

**2.3.4. صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها<sup>1</sup>.

**3.3.4. اختيار نموذج التغيير ومسارته:** ينبغي للقائد التحويلي أن يحدد إطار عمل للسير في ضوءه، وأن وظيفة هذا النموذج هو تحديد الخطوات التي ينبغي أن يسلكها القائد وهو يدير عملية التغيير في إدارته<sup>2</sup>.

**4.3.4. تكوين الاستراتيجية الجديدة:** لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

**5.3.4. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** إن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة واستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص98.

<sup>2</sup> خديجة بنت أحمد صديق كنساره، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص64.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص35.

**6.3.4. إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ التغيير ونجاحها، كما أنه يتأكد من أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتماءهم القديم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي

تطرقنا هنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، من خلال الإشارة إلى مفاهيم أساسية حول الصراع التنظيمي، أسبابه، ومرحلة، وكذا آثاره السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي، أساليب إدارته، وأخيرا عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال مجموعة من الوظائف.

#### 1. ماهية الصراع التنظيمي

تعتبر الصراعات التنظيمية ظاهرة سلبية، لها آثار سلبية على المنظمة أو الفرد على حد سواء كما هو معروف منذ القديم، ولهذا تسعى المنظمات لتجنب كافة الأسباب المؤذية لها، غير أنه في ظل التطورات الحاصلة في جميع المجالات، أصبحت المنظمات تستفيد من الصراعات التنظيمية، باعتبار هذه الأخيرة لها جوانب إيجابية تخدم المنظمة إذا ما قامت بإدارتها بفعالية في ظل بيئة تتميز بالتغيرات السريعة.

#### 1.1. مفهوم الصراع التنظيمي

##### 1.1.1. تعريف الصراع التنظيمي

في ضوء التباين الفكري حول موضوع الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة نورد بعضها كالتالي:

يعرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>2</sup>.

كما يعرفه طه بأنه: "الاختلافات التي تحدث بين العاملين بالمنظمات نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف وتجعلهم في وضع مواجهة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره ص100.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص363.

<sup>3</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص584.



ويعرف الصراع التنظيمي بأنه: "تعارض المصالح بين الأطراف في وضع تنافسي، يريد فيه كل طرف الحصول على منافع تتعارض مع رغبات الطرف الآخر مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين الأبدال، فعندما تتداخل الأهداف تتداخل المصالح وتتناقض القيم والمعتقدات والآراء وتختلف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات"<sup>1</sup>.

الصراع التنظيمي: "عملية تبدأ عندما يحس أحد الأطراف أن الطرف الآخر على وشك أن يؤثر سلباً على شيء يهتم به"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي عبارة عن ظاهرة سلوكية يحاول فيها كل طرف تحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الطرف الآخر.

### 2.1.1. أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في المنظمة لما له من نتائج إيجابية إذا تم التعامل معه بما يتوافق مع أهداف المنظمة وفيما يلي أهم النقاط حول أهمية الصراع التنظيمي:

- **الصراع أداة للتكيف والبقاء:** حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها؛
- **الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:** وتعد مواجهة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية كبح جماحه بوصفه مجرد شر<sup>3</sup>؛
- **الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة؛

<sup>1</sup> هبة منير "طويرش الحوراني"، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص30.

<sup>2</sup> Stephen P.Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, edition15, Pearson Higher Education, 2013, p446.

<sup>3</sup> لينا جمال محمد ، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص159.

- الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر Robinson أن هناك علاقة بين الصراع والأداة والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق، يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطرة عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الافراد الدافعية للمبادرة والإبداع<sup>1</sup>؛

### 3.1.1. خصائص الصراع التنظيمي

استنادا إلى ما سبق التطرق إليه من تعاريف نستخلص أهم الخصائص المميزة للصراع التنظيمي، والتي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- يعتبر التوتر (Tension) بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة؛
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

### 2.1. أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد أسباب الصراع التنظيمي بتعدد أشكاله واختلاف مستوياته، وقد قسمت إلى أسباب شخصية وأخرى تنظيمية نوجزها فيما يلي:

#### 1.2.1. الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي

تعود هذه الأسباب لخصائص الفرد أو لطبيعة علاقته مع العاملين في المنظمة، وتتمثل في:

- اختلاف وتفاوت الأهداف بين المنظمة وبين العاملين<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> ميلود العموري، نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية-، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2021، ص48.

<sup>2</sup> حامد علي أبو عجوة، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص53، 54.

<sup>3</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص138.

- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة، مما ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل<sup>1</sup>؛
- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي<sup>2</sup>؛
- الخطأ في عملية الاتصال<sup>3</sup>، والاتصالات السيئة بين الفرد وبين الآخرين<sup>4</sup>؛

### 2.2.1. الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي

نتيجة لعدة عوامل وظروف تعود للمنظمة من حيث ظروف عملها، هيكلها التنظيمي أو وظائفها ومحيطها، تنشأ مجموعة من الأسباب المؤدية للصراعات التنظيمية نوجزها في:

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة؛
- اعتمادات الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات) على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال والمهام؛
- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي<sup>5</sup>؛
- تعارض الإدراكات فقد ينشأ الصراع داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الإدراكات حول بيئة العمل المحيطة نتيجة لاختلافات الأهداف العامة للمؤسسة؛
- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع داخل المنظمة<sup>6</sup>.

### 3.1. مراحل الصراع التنظيمي

تطرق العديد من الباحثين إلى مراحل الصراع التنظيمي لكنهم لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع حول ماهية مراحل الصراع التنظيمي، ومن بين النماذج الأكثر اعتمادا نموذج الكاتب Louis Pondy والتي حددها في المراحل التي نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> حامد علي أبو عجوة، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> هبة مقرون، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيير في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 36، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص218

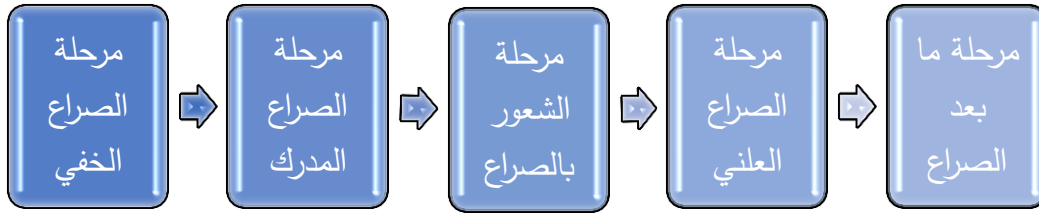
<sup>3</sup> صبرينة غربي، حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص67.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص264.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص264.

<sup>6</sup> مها مراد علي أحمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية، المجلد 34، العدد 11، 2018، ص ص260، 261.

## الشكل رقم (05): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 1.3.1.1. مرحلة الصراع الخفي (الضمني)

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

## 2.3.1.1. مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقط عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

## 3.3.1.1. مرحلة الشعور بالصراع

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً، وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

## 4.3.1.1. مرحلة الصراع العلني

يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوات 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، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، كالمشاحنات

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص116.

العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى<sup>1</sup>.

### 5.3.1. مرحلة ما بعد الصراع

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح/ خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً<sup>2</sup>.

### 4.1. آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي بالنظر إلى اسمه، غير أنه يمكن أن يكون إيجابياً من ناحية أخرى بالنظر إلى أسبابه وظروف نشأته، وفيما يلي بعض الآثار الناجمة عن الصراعات التنظيمية:

#### 1.4.1. آثار الصراع التنظيمي السلبية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن الصراعات مضرّة بالمنظمة ويجب تجنبها والتخلص منها ومن مسبباتها في حالة حدوثها، ومن بين هذه الآثار نجد:

- الصراع بصفة عامة يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد، وبالتالي تحقيق خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل<sup>3</sup>؛
- يعيق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة؛
- يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي<sup>4</sup>؛
- الصراع يؤدي إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر؛
- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أمال زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صص 88، 89.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، صص 182، 183.

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003، صص 150.

<sup>4</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، صص 120، 121.

<sup>5</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صص 322.

### 2.4.1. آثار الصراع التنظيمي الإيجابية

يعتبر رواد المدرسة الحديثة أن الصراعات التنظيمية إيجابية في بعض الأحيان إذا تم إدارتها بأساليب وطرق تخدم أهداف المنظمة، وليس في مصلحة المنظمة التخلص منه، وفيما يلي بعض الآثار الإيجابية التي تستفيد منها المنظمة إزاء الصراعات التنظيمية:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة؛
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال<sup>1</sup>؛
- إشباع حاجات الأفراد النفسية والتغلب على الإحباط والكبت لديهم؛
- التغيير والتطوير في المنظمات وتحسين الاتصال بين العاملين<sup>2</sup>.

### 2. ماهية إدارة الصراع التنظيمي

باعتبار الصراعات ظاهرة حتمية تتعرض لها المنظمات وجب عليها إدارتها ومعالجتها، وفي هذا السياق تقوم المنظمات بإدارة الصراعات من خلال مجموعة من الوظائف، وكذا مجموعة من الأساليب المستخدمة في عملية معالجة وفض الصراعات والاستفادة منها ومحاولة تكييفها مع أهدافها، وسنتطرق إليها في هذا الجزء بعد تعريف إدارة الصراع التنظيمي.

#### 1.2. تعريف إدارة الصراع التنظيمي

تعددت تعريفات إدارة الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف وجهات النظر، ومن بينها:

يعرف روبنز إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"<sup>3</sup>.

كما تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ بعملية تشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولاً إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع التنظيمي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 378، 379.

<sup>2</sup> هبة منير "طويرش الحوراني"، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>4</sup> سارة مقراب، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 02، عين الدفلى، 2019، ص 5.

كذلك تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لفهم أبعاد الصراعات التنظيمية وحلها بالطريقة المناسبة، ومحاولة تكييفها مع أهداف المنظمة.

## 2.2. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعددت أساليب إدارة الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين حيث اقترح Hodage & Anthony خمسة أساليب لحل الصراع (استخدام القوة أو السلطة أو كليهما معا لحل الصراع، تلطيف أو تسكين الصراع، التجنب والانسحاب، التوفيق بين أطراف الصراع، والمجابهة)، في حين حصر Kelly أساليب إدارة الصراع في (التفاوض، التوسط، التحكيم)، أما أشهر الأساليب والأكثر استخداما هي تلك التي وضعها Thomas & Kilman والتي قاما بتوزيعها على بعدين هما بعد التعاون الذي يأخذ بالاعتبار إشباع حاجات الطرف الآخر، وبعد الحزم الذي يقوم على إشباع الفرد لحاجاته الشخصية<sup>3</sup>، ويتضمن هذان البعدان الأساليب التالية:

### 1.2.2. أسلوب التجنب

وفيه تهمل أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة ومحكمة، ومن أساليبه:

- **الإهمال:** ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب الصراع على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت.

<sup>1</sup> عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص274.

<sup>2</sup> حبيبة العيداني، واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية بديرية الضرائب-فرع المدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص699.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص383، 384.



- **المباعدة العضوية:** وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع، ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة، ويكون مكلفا لموارد المنظمة.
- **التفاعل المحدود:** ويكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرًا على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية<sup>1</sup>.

### 2.2.2. أسلوب التنافس

حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمتد جسور التفاهم، بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، متحملة أي عواقب وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإصراره على مطالبه فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه، وعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم التعاون وفي موقف الوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى<sup>2</sup>.

### 3.2.2. أسلوب التعاون

يكون أسلوب التعاون حينما يرغب طرف الصراع في إشباع حاجات كل الأطراف، تظهر لدينا حالة المشاركة والبحث في تحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف. ويتميز هذا الأسلوب بالتوكيدية والتعاون الجماعي، وذلك لأنه يقوم على أساس نظرية (لا خاسر) من الصراع (Win-Win)، لأن إدارة المنظمة التي تعتمد على أسلوب التعاون لإدارة الصراع تريد وتحاول أن تعمل بصورة جماعية وتعاونية مع أطراف النزاع للتوصل إلى احتواء وحل الصراع بالأسلوب الذي يلي مطالب واهتمامات أطراف الصراع<sup>3</sup>.

### 4.2.2. أسلوب التسوية

هذا الأسلوب عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع، ولا ينتج عنه رابح أو خاسر، رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثاليا من وجهة نظر أي من الطرفين، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يمكن تقسيم الهدف موضوع الصراع. وفي بعض الأحيان قد يتضمن هذا الأسلوب اللجوء إلى تدخل طرف

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص58، 59.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص ص137، 138.

<sup>3</sup> إيمان حفيظ، 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، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص20.

ثالث، والذي يمكن أن يأخذ شكل اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى، أو وسيط، أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما<sup>1</sup>.

### 5.2.2. أسلوب التنازل

يقوم أحد أطراف الصراع بالتغاضي عن مصالحه وإرضاء الطرف الآخر ومصالحه، ويتضمن هذا الأسلوب التقليل من شأن الاختلافات، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب عندما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله<sup>2</sup>.

### 3.2. إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوظائف

تتكون عملية إدارة الصراع التنظيمي من عدة عمليات متشابكة، ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

#### 1.3.2. تخطيط الصراع

التخطيط هو كيف يمكن أن يكون المستقبل مدركا، هذا الإدراك الذي من خلاله يمكن التنبؤ بأشكال الصراعات قبل وقوعها، وذلك من خلال تذليل كل أنواع التصادمات، إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه مواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه أو إزالته نهائيا، بل المقصود هو احتواءه لتوجيهه نحو الأهداف، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية معينة، وكذا المجالات التي سيشملها العمل، وكذا العلاقات مع الأفراد ومجموعة عمل الآخرين، إلى جانب تحديد البرامج والسياسات التي يجب إتباعها لمواجهة حالات الصراع التي تتزايد فيها عن الحد المرغوب.

#### 2.3.2. تنظيم الصراع

يتلخص تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات المتواجدة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف إلى تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير في الصراع، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات لها، سواء كانوا قياديين أو أفرادا عاديين.

إن وضع هيكل تنظيمي يأخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات والتميز بالمرونة ليتفاعل مع كل لمتغيرات إدارة الصراع التنظيمي يعكس حقيقة طبيعة الأنشطة، وذلك بتحديد دقيق لعلامات السلطة

<sup>1</sup> حياة بلطرش، جميل أحمد، واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري-البويرة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، البويرة، 2020، ص 994.

<sup>2</sup> حامد علي أبو عجوة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

والمسؤولية بين مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة. إن المرونة المقصودة في هذا المجال تعني الاعتراف الضمني لهذا الصراع.

إن إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته أصبح يقر بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدة متغيرات في مقدمتها التنظيم غير الرسمي الذي أصبح التغافل عنه لا يخدم المنظمة باعتباره أحد مكونات ثقافة المنظمة التي يجب الأخذ به كمكون رئيسي لا يمكن اختزاله في أي تنظيم، إذ يمكن استغلال مخرجاته للحد من الصراعات من خلال تسخير أفرادها وما يدور في فكر قادته لدمجهم في التنظيمات الرسمية<sup>1</sup>.

بخلاف ذلك اقترح معن ومروان خمس خطوات لإدارة الصراعات التنظيمية تتمثل الخطوة الأولى في تولي مسؤولية التعامل مع الصراع، تليها خطوة كشف وتحديد ومناقشة المشكلة الحقيقية، ثم الخطوة الثالثة المتمثلة في توجيه الأسئلة والإنصات، الخطوة الرابعة تتمثل في تحديد الأهداف وابتكار خطط للعمل، وأخيرا تأتي عملية المتابعة<sup>2</sup>.

### 3.3.2. توجيه الصراع

إن تحقيق الأهداف في المنظمات يرجعها الكثيرون إلى التعديل الحقيقي لجميع السلوكيات السلبية، ولا يتم ذلك من خلال التوجيه والذي يتمثل عموما في عملية الاتصال المستمر بين القادة والأفراد حيث مجالات الصراع تختزل بفعل التقارب بين هاذين المؤثرين، إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته ومدى تأثيراته وكذا الظروف المحيطة به.

إن إعادة الصراع إلى مساره تعتمد على تزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات التي تساهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وإن مهام توجيه الصراع في المنظمة تتضمن متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة، وتزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.

<sup>1</sup> عمر سرار، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، جامعة المدية، الجزائر، 2019، صص 528، 529.

<sup>2</sup> تتمثل الخطوة الأولى في تولي مسؤولية التعامل مع الصراع من خلال مواجهته ومحاولة توجيهه للوجهة المطلوبة بحيث ينعكس إيجابا على المؤسسة تليها خطوة كشف وتحديد ومناقشة المشكلة الحقيقية من أجل معرفة أسباب الصراع ومناقشتها مع الأطراف المعنية، بعد ذلك يتم توجيه الأسئلة والإنصات مع تفادي الأسئلة التي تكون إجابتها بنعم أو لا، للعمل على استخلاص الأفكار والمعلومات اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار شعور الطرف المستجيب بأهمية ما يقوله والإنصات له بفاعلية وموضوعية. بعد ذلك تأتي الخطوة الرابعة بتحديد أهداف قابلة للقياس مع إشراك أطراف الصراع في عملية وضع الأهداف وابتكار خطة للعمل وتشجيع الاتصالات الفاعلة بين الأطراف، في الأخير تقوم بالمتابعة والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة. (معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، مرجع سبق ذكره، صص 63، 64).

### 4.3.2. الرقابة على الصراع

هي الاجراءات التي يتم من خلالها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للأفراد للتأكد من تحقيق أهداف المشروع والتأكد من الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

كما أن الرقابة على الصراع تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما سطر له ولا يتم إلا من خلال عمليات متابعة وتعديل الأنشطة اتجاه الأهداف، وأن هذه الخطوات تسير وفقا لكم المعايير التي من خلالها تتم متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وإن عملية قياس الأداء هي المحدد لمدى الانحرافات التي يجب تصحيحها.

إن تقييم الانحرافات هي القرارات المستندة إلى البيانات التي يعتمد عليها في معالجة الصراعات وتوجيهها نحو خدمة المنظمة، كما ان هذا التقييم أعطى الفرصة الكبيرة لعدم الوقوع فيها اعتمادا على تطوير المنظمات لضمان مخرجات صحيحة<sup>1</sup>.

واستنادا إلى ما تم التطرق إليه، يظهر دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

#### 1. دور الجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي

يتضمن هذا البعد ضرورة التواصل المستمر من قبل القادة مع العاملين لحثهم على الإيمان بالرسالة العليا ورؤية المنظمة، والعمل على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، لاكتساب وتحقيق الثقة والاحترام من قبل العاملين<sup>2</sup>، حيث يعمل القائد التحويلي على إظهار تأثير مثالي (كاريزم) أو اهتمام خاص بالتابعين، من خلال القيام برسم صورة المستقبل مع التابعين، والعمل على تحقيق الأهداف من خلال توزيع المسؤوليات للعاملين، ومحاولة تجنب تصادم الآراء واختلاف وجهات النظر حتى لا ينشأ أي دوافع كامنة للصراع.

#### 2. دور الحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي

من خلال يقوم القادة التحويليين بالتأثير في العاملين من خلال تحفيزهم (ماديا ومعنويا) وبتحدي التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم وبالتالي الوصول إلى أعلى مستويات الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم<sup>3</sup>، إضافة إلى إشراك العمال في عملية تحقيق الأهداف المشتركة، كل هذا يساهم في التخلص من مختلف العقبات أو المشاكل المحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا.

<sup>1</sup> عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص ص529.

<sup>2</sup> محمد حامد فتحي محمد، دور القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 91، 2021، ص 147.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 147.

### 3. دور الاستشارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي

تساهم الاستشارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال تشجيع العاملين على التفكير الناقد<sup>1</sup>، والعمل على حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة بعيداً عن الأساليب التقليدية في حل المشكلات، إضافة إلى تقادي توبيخ ونقد التابعين عند الخطأ فإن ذلك يساهم في تقادي مختلف أسباب الصراعات التنظيمية وبالتالي التحكم في محيط المنظمة.

### 4. دور الاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي

القائد التحويلي هنا يمنح اهتمام شخصي للعاملين، كما يتعامل مع كل فرد بطريقة خاصة وبعدالة ودون تمييز أو محاباة، كما يعمل على تدريبهم وإرشادهم والاهتمام بتلبية الاحتياجات الفردية لهم للعمل على كسب ثقتهم واحترامهم وولائهم للمنظمة<sup>2</sup>، كما يعمل على مراعاة الفروق لتقادي نشوء أي دوافع كامنة تكون في المستقبل أسباب للصراعات التنظيمية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 147.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي تناولت نفس متغيرات موضوعنا، حيث قمنا بعرض الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني قمنا بتقديم الدراسات ذات الصلة بالمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، أما المطلب الثالث فقمنا بعرض بعض الدراسات التي تربط بين المتغيرين معا، وفي الأخير قمنا بالتحقيب على الدراسات ومقارنتها بدراستنا الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت بعد القيادة التحويلية باللغتين العربية والأجنبية وذلك كما يلي:

#### 1. الدراسات العربية

##### 1.1. دراسة صورية بوطرفة، عواطف بوطرفة بعنوان:

"أثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي في المؤسسة الإقتصادية- دراسة مقارنة-"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، 2021.

- هدف الدراسة: محاولة التعمق في فهم دور القيادة التحويلية كمنط قيادي حديث في التأثير على السلوك، وإحداث تغيير نوعي ملحوظ على العاملين.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 645 عاملا من ثلاث مؤسسات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1/ ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والدفع الالهامي والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة.

2/ أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير النوعي للأفراد عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس واتصالات الجزائر ونفطال).

## 2.1. دراسة عليي نادية، أحمد طيباوي بعنوان:

"دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة آكلي محند اولحاج-البويرة-، الجزائر، 2021.

- هدف الدراسة: توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي والدفع الالهامي والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية والتمكين) في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة.
  - منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.
  - أداة الدراسة: بغرض تحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل هذه الأخيرة باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).
  - عينة الدراسة: تم اختيار عينة ممثلة في 85 عاملا من حجم المجتمع الأصلي.
  - نتائج الدراسة: تمت التوصل إلى النتائج التالية:
- 1/ توجد علاقة ارتباط موجبة وأثر بين القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين، لكن درجة تبني المؤسسة (EATIT) لهذا النمط القيادي كان بدرجة متوسطة.

## 3.1. دراسة أحمد بن خليفة، حمزة بعلي بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، الوادي، 2021.

- هدف الدراسة: إختبار أثر القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب.
  - أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية.
  - عينة الدراسة: تم القيام بمسح شامل وذلك بإجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة.
  - نتائج الدراسة: حصلت الدراسة للنتائج التالية:
- 1/ يوجد أثر للتأثير المثالي والدافع الالهامي وللاستثارة الفكرية على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).
- 2/ لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على تفعيل إدارة المعرفة لشركة بلاستي أنابيب عند مستوى دلالة (0.05).

## 4.1. دراسة نادية علي، أحمد طيباوي بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة آكلي محند اولحاج-البويرة-، الجزائر، 2021.

- هدف الدراسة: توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي والدفع الالهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين)، في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.
- منهجية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكذا الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها 70 عاملا في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى:

1/ وجود أثر معنوي بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وإدارة الأزمات، حيث كان الدافع الالهامي أو التحفيز الالهامي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في إدارة الأزمات وهذا نتيجة تنسيق الجهود بين العاملين وغرس روح العمل كفريق بالإضافة إلى تقديم المؤسسة حوافز مناسبة ومشجعة للعاملين لتخطي الأزمات.

## 5.1. دراسة أحلام بوفنار، إلهام بوغليطة بعنوان:

"القيادة التحويلية كمدخل لتعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، سكيكدة، 2020.

- هدف الدراسة: تحديد دور القيادة التحويلية في تعزيز تنمية الموارد البشرية في مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة.
- منهج الدراسة: للإجابة على إشكاليات الدراسة وتساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 90 عاملا.
- نتائج الدراسة: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- 1/ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.



2/ مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث أظهرت الدراسة أن كل أبعادها كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة ما عدا بعد الاستثارة الفكرية.

### 6.1. دراسة حورية علي شريف، يوسف علي شريف بعنوان:

"دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، المسيلة، 2019.

- هدف الدراسة: محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الدراسة.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.
- عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وتمثلت في 63 عاملا.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1/ تلعب الدافعية الالهامية للقائد دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين، من خلال مساعدتهم على تبني رؤية مستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

2/ يساهم التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق جو تنظيمي إبداعي من خلال فرض الاحترام بينه وبين العاملين.

### 7.1. دراسة صياحي الأخضر بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

- هدف الدراسة: التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة بمؤسساتهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وعلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة واختبار فرضيات الدراسة.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من 173 مفردة من حجم المجتمع الأصلي.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1/ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية) باستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل.

### 8.1. دراسة إيناس مسعودي، إكرام جيلالي بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، بسكرة، 2017.

- هدف الدراسة: قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة في 30 فردا.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1/ تطبيق نمط القيادة التحويلية كان بمستوى مرتفع، بالإضافة إلى أن أغلب أفراد العينة متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية.

2/ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، كما أنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة وسرعة التسليم.

## 2. الدراسات الأجنبية

## 1.2 دراسة (Yunianto Agung Nugroho et al) بعنوان:

"Transformational Leadership And Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivation And Work Environment " EduPsyCouns: Journal of Education Psychology and Counseling, Vol 02, No 01, 2020.

"القيادة التحويلية وأداء الموظفين: الدور الوسيط للتحفيز وبيئة العمل"

- هدف الدراسة: قياس تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مصنع إندونيسي من خلال التحفيز وبيئة العمل كمتغيرات وسيطة.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات اللازمة، كما تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار 851 موظفا في مصنع إندونيسي.
- نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى أن:  
1/ للقيادة التحويلية تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين بشكل مباشر غير مباشر من خلال التأثير الوسيط للتحفيز وبيئة العمل.

## 2.2 دراسة (Kaveh Teymournejad, Reza Elghaei) بعنوان:

"Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation "Engineering Technology & Applied Science Research, Vol 07, No 01, 2017.

"تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين: دراسة تجريبية"

- هدف الدراسة: تحديد تأثير القيادة التحويلية التي تنطوي على التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم والاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي للموظفين في بنك مسكن في طهران.
- منهج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة في 127 موظفا.
- نتائج الدراسة: تم التوصل من خلال الدراسة إلى:  
1/ للقيادة التحويلية أثر كبير وإيجابي على إبداع موظفي بنك مسكن.

2/ لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم والاعتبارات الفردية) تأثير كبير وإيجابي على إبداع موظفي بنك مسكن.

### 3.2. دراسة (Jati Muhamad Khodri Kholib et al) بعنوان:

"Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB" Pro-cedia Economics and Finance, Vol 31, 2015.

#### "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية: حالة MAHB"

- هدف الدراسة: دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، وكيف تؤثر القيادة التحويلية على استخدام نظام معلومات المحاسبة الإدارية.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على المقابلة شبه المنظمة التي تحتوي على أدوات الاستبيانات وأسئلة المقابلة المفتوحة.
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في المستويات الثلاثة للإدارة لشركة ماليزيا للمطارات القابضة MAHB.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:
- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

تطرقنا في هذا المطلب لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية كما يلي:

#### 1. الدراسات العربية

##### 1.1. دراسة رهام سليم حداد بعنوان:

"العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.

- هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي.
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الاحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تمثلت في جميع مفردات المجتمع نظرا لصغر حجمه، وتمثلت في 40 مديرا من منظمات القطاع الخاص.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية التكامل واستراتيجية التجنب.
- 2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي واستراتيجية القبول واستراتيجية التهديد.

2.1. دراسة موسى مطاطة، جلال الدين بوعطيط بعنوان:

"أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود-سكيدة-"، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 02، سكيدة، 2019.

- هدف الدراسة: التعرف على أشكال إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى.
- منهج الدراسة: تماشياً مع أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيانات لتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 104 إطار.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:
- 1/ كل الأفراد يميلون إلى اعتبار الأسلوب الأمثل في معالجة كل الخلافات أو أشكال الصراع هو أسلوب التعاون.

3.1. دراسة عبد الجليل منى محمود، حسين محمد حسني بعنوان:

" دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية"، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد 22، مصر، 2018.

- هدف الدراسة: معرفة الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي.
- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استخدم الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تمثلت في 200 عاملاً في 18 مؤسسة بإدارة العلاقات العامة.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1/ أهم أسباب حدوث الصراع من وجهة نظر الباحثين عدم وجود ربط حقيقي بين أداء الموظف والحوافز والمكافآت مما يقلل من الأداء الإبداعي الذي يعد من أهم الأسباب المؤدية لحدوث الصراع.
- 2/ تعتبر استراتيجية الحل الوسط في المرتبة الأولى تليها استراتيجية التعاون ثم استراتيجية المواجهة وأخيراً استراتيجية المجاملة.

## 4.1. دراسة نبيل بن جلول، منصور زاهي بعنوان:

"مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات-دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري-"، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 03، الجزائر، 2017.

- هدف الدراسة: كشف العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 180 قياديا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- 1/ أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني.
- 2/ أن ممارسة القياديين لأساليب إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازليا (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب القوة).
- 3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى لكل من المؤهل العلمي ومنطقة العمل.
- 4/ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون وأسلوب القوة، بينما الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت غير دالة.

## 5.1. دراسة نورالدين عسلي بعنوان:

"إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

- هدف الدراسة: معرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة بطريقة عشوائية من مطاحن الحضنة تمثلت في 117 عاملا.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:

- 1/ يترك الصراع آثار سلبية على الفرد والمؤسسة مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

2/ وجود أثر متبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للعاملين.

## 2. الدراسات الأجنبية:

### 1.2. دراسة (Adilo Joy Nneka) بعنوان:

"Conflict Management And Organizational Performance : A Study of Selected Breweries in The South east Nigeria "International Journal of Management and Entrepreneurship, Vol 01, No 01, 2019.

"إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة لمجموعة مختارة من المشروبات في جنوب شرق نيجيريا"

• **هدف الدراسة:** تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع (التفاوض، والتشاور المشترك، والمفاوضة الجماعية، والحلول البديلة للنزاع) والأداء التنظيمي في مصانع الجعة المختارة في جنوب شرق نيجيريا.

• **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

• **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة مكونة من 05 شركات مصانع الجعة.

• **نتائج الدراسة:** تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي في شركات مصانع الجعة المختارة في جنوب شرق نيجيريا. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع لأنها فعالة في إدارة الصراعات في المنظمة.

### 2.2. دراسة (Sigrit Altmäe, Kulno Türk, Ott-Siim Toomet) بعنوان:

"Thomas- kilmann's Conflict Management Modes and Their Relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian Organizations) "Baltic journal of Management, Vol 08, No 01, 2013.

"أنماط إدارة الصراع لتوماس كيلمان وعلاقتها بأساليب قيادة فيلدر (استنادا إلى المنظمات

الإستونية)"

• **هدف الدراسة:** تحليل العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لتوماس كيلمان، ومقاييس فيلدر لأسلوب القيادة، سواء في البيانات أو المنظور النظري.

• **عينة الدراسة:** تمثلت في 343 من القادة والمتخصصين في المنظمات الإستونية.

• **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1/ أن القادة المهتمين بالمهمة وفقا لنموذج فيلدر يميلون إلى استخدام المنافسة كنمط أساسي مهيم، في حين أن القادة المهتمين بالعلاقات يفضلون نمط التسوية.

2/ للخصائص الفردية تأثير، فالمديرين الأصغر سنا يكونون أكثر توجها نحو المهام بينما يكون كبار السن عادة موجهين نحو العلاقات وتجنب الصراع، كما أن النساء أكثر تعاونا وأقل تجنباً للصراع ويميل الرجال إلى استخدام طريقة التكيف أكثر من النساء، وأن النساء تميل إلى أن تكون أكثر قدرة على المنافسة.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

تطرقنا في هذا المطلب لبعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي باللغتين، العربية والأجنبية.

#### 1. الدراسات العربية

##### 1.1. دراسة محمد حامد، كمال برباوي، إلياس سليمان بعنوان:

"علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة اتصالات الجزائر-" ، مرجع سبق

ذكره.

- هدف الدراسة: تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيانات لجمع البيانات اللازمة، وتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث مكونة من 110 مفردة.
- نتائج الدراسة: كانت أهم النتائج المتوصل لها:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية) وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

##### 2.1. دراسة حسن علي الزعبي بعنوان:

"دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة عدن كلية العلوم الإدارية، اليمن، 2011.

- هدف الدراسة: التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: تمثلت في 76 فردا من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية.



• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- 1/ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في الحد من الصراع التنظيمي.
- 2/ أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد.

2. الدراسات الأجنبية

1.2. دراسة دراسة (Sirda Kiran, kayani Almas Ilkam) بعنوان:

"Transformational Leadership As Mediating Factor Influencing Conflict Management and Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level: A Study in Punjab, Pakistan "Pakistan Social Sciences Review, Vol 04, No 02, 2020.

"القيادة التحويلية كعامل وسيط يؤثر على إدارة الصراع وأداء هيئة التدريس على مستوى التعليم العالي باكستان"

- هدف الدراسة: البحث في العلاقة بين إدارة الصراع وأداء هيئة التدريس والدور الوسيط للقيادة التحويلية.
- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، ولتحليلها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
- عينة الدراسة: اختيرت عينة عشوائية تمثلت في 440 مستجيباً من شمال ووسط وجنوب البنجاب.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن:

1/ استخدم أفراد عينة الدراسة أسلوب التسوية والتكامل لإدارة الصراع التنظيمي.

2/ يتوسط أسلوب القيادة التحويلية العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء هيئة التدريس.

2.2. دراسة (Nadia Zafar Bakhtawari, Muhammad Ali Saeed, Erum Zaidi) بعنوان:

"Effect of Transformational Leadership Style on Choice of Strategy in Conflict Management in the Service Sector of Pakistan "Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, Vol 06, No 02, 2016.

"تأثير أسلوب القيادة التحويلية على اختيار الاستراتيجية في إدارة الصراع في قطاع الخدمات في باكستان"

- هدف الدراسة: معرفة الأنماط والطرق المختلفة لحل النزاعات بين الأفراد فيما يتعلق بالقيادة التحويلية في المنظمات الخدمية.
- منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 250 فردا يعملون في مناصب إدارية.
  - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:
- 1/ تؤثر القيادة التحويلية على أساليب معالجة الصراع في منظمة قطاع الخدمات في باكستان.

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وما اعتمدت عليه من أدوات سنحاول التعليق عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث المتغيرات، حيث اشتملت كل الدراسات على أحد المتغيرات.</li> <li>• من حيث المنهج تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في تطبيق المنهج الوصفي</li> <li>• تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان لجمع البيانات.</li> <li>• تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (SPSS).</li> <li>• تشترك دراستنا مع أغلب الدراسات في أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (الجاذبية، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني، حيث تم إجراء الدراسة الحالية في الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير- من السنة الجارية، أما الدراسات السابقة فتمتد من 2009 إلى غاية 2021.</li> <li>• اختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، إذ أجريت على عينة حجمها (70) عاملا، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة.</li> <li>• أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة منها المحلية، العربية، والأجنبية، حيث تضمنت كلها أحد متغيري الدراسة.</li> <li>• تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في القطاع حيث أجريت في قطاعات مختلفة.</li> <li>• تناولت دراستنا أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في حين أن بعض الدراسات تناولت بعد التمكين بالإضافة إلى الأبعاد التي تطرقنا إليها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الخلاصة:

بعد عرضنا لأهم المفاهيم الأساسية حول القيادة التحويلية وكذلك حول إدارة الصراع التنظيمي، والتطرق إلى الدراسات السابقة حولهما يتضح لنا أن أسلوب القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية التي تضمن للمنظمة تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحقيق غاياتها ورسالتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، كما يمكن للمنظمة أن تستفيد من الصراعات التنظيمية وآثارها الإيجابية إذا ما قامت بإدارتها بأفضل الطرق والأساليب، ونجد أن أغلب الدراسات توصي بضرورة تبني القادة أسلوب القيادة التحويلية الذي يتماشى مع جميع المتغيرات، ويضمن بقاء المؤسسة في مصف المنظمات عالية الأداء.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة**

**تمهيد**

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية وكذا لإدارة الصراع التنظيمي بالإضافة للعلاقة بين المتغيرين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة المتعلقة بالمجتمع والعينة والمتغيرات وأدوات جمع وتحليل ومعالجة المعطيات، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها بعد التحليل وربطها بفرضيات الدراسة وفي الأخير التوصل لأهم الاستنتاجات والحلول.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

تطرقنا في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة وأساليب جمع البيانات.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

لدراسة ظاهرة ما أو مشكلة عينة لا بد من اختيار مجتمع تطبق عليه الدراسة لمعرفة مختلف النتائج، ونظرا لعدة أسباب لا يستطيع الباحث إجراء الدراسة على المجتمع بجميع مفرداته، وبالتالي يتم اختيار عينة وفق الطريقة المناسبة لإجراء الدراسة على جزء من المجتمع وبعد دراسته وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها يتم تعميم تلك النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة.

##### 1.1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، ويعني كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استدلالات عليها"<sup>1</sup>.

وقد قمنا باختيار الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لإجراء الدراسة التطبيقية فيها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين في الشركة والذين يبلغ عددهم 198 عاملا.

##### 2.1. عينة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"<sup>2</sup>، ونظرا لكون المعلومات المتحصل عليها من طرف الشركة تخص العدد الإجمالي للعاملين فقط بدون تفصيل لعدد الطبقات العمالية، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة بدلا من العينة العشوائية الطباقية، كما تم توزيع الاستبيانات على العاملين من طرف مسؤول الموارد البشرية بالشركة، وبالعودة إلى ما اقترحه الباحثة Uma Sekaran فإن حجم العينة في البحوث متعددة المتغيرات بما في ذلك تحليلات الانحدار المتعددة، يجب أن

<sup>1</sup> محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020ن ص45.

<sup>2</sup> محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، الجزائر، 2017، ص313.

يكون أكبر من عدد المتغيرات في الدراسة ب 10 مرات أو أكثر<sup>1</sup>، وبما أن دراستنا تضم خمسة متغيرات فإن عينة الدراسة يجب أن لا تقل عن 50 مفردة، وبالتالي قمنا بتوزيع 90 استمارة أي ما نسبته 45.45% من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم استرجاع 72 استمارة أي ما نسبته 80% من مجموع الاستمارات الموزعة، وقمنا بإلغاء استمارتين بسبب عدم اكتمال الإجابات.

## 2. متغيرات الدراسة وأساليب جمع البيانات: وتتمثل في:

1.2. المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية (التأثير المثالي)، الحافز الالهامي، الاستشارة العقلية أو الفكرية، الاعتبارات الفردية).

## 2.2. المتغير التابع: يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي.

وقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

تطرقنا في هذا المطلب لأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المعتمد عليها، والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

### 1. أدوات جمع البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لتمييزه بتوفير الوقت والجهد، ويعرف بأنه "أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك"<sup>2</sup>، وفيما يلي سنتطرق لعملية تصميم أداة الدراسة واختبارها من حيث صدقها وثباتها.

#### 1.1. تصميم أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتضمن ما يلي:

##### 1.1.1. الصفحة التعريفية: وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة من أجل حث المبحوثين على الإجابة.

<sup>1</sup> Uma Sekaran, **Research Methods For Business A Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003, p295.

<sup>2</sup> زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة، 2010، ص16.

**2.1.1. المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل وأخيرا المسمى الوظيفي.

**3.1.1. المحور الثاني:** تضمن التعاريف الأساسية لمتغيرات الدراسة، ثم تم التطرق إلى القيادة التحولية بأبعادها المختلفة تشمل 21 عبارة، والتي قسمت إلى 04 أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** الجاذبية (التأثير المثالي) ويضم العبارات من 01 إلى 06.
- **البعد الثاني:** الحافز الالهامي ويضم العبارات من 07 إلى 11.
- **البعد الثالث:** الاستثارة العقلية أو الفكرية ويضم العبارات من 12 إلى 16.
- **البعد الرابع:** الاعتبارات الفردية ويضم العبارات من 17 إلى 21.

**4.1.1/ المحور الثالث:** يشتمل هذا المحور على 11 عبارة تخص المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي). وقد تم اعتماد مقياس "ليكرت Likert" الخماسي من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والثالث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): مقياس "ليكرت Likert" الخماسي**

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

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

## 2.1. إختبار أداة الدراسة

يتم اختبار أداة الدراسة من خلال دراسة الصدق الظاهري والبنائي، بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة وذلك من أجل التأكد من صحة الأداة ومدى وملاءمتها لإجراء الدراسة الميدانية، ولأجل ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ثم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

### 1.2.1. الصدق الظاهري للأداة (الصدق الظاهري للاستبيان)

بعد الانتهاء من الخطوة وهي إعداد الاستبيان ومراجعتها، تم التأكد من صدق الاستبيان الظاهري بعرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم (02)) من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية، بغرض إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتماءها إلى محورها ولقياسها ما وضعت من أجله، وفي الأخير تحصلنا على الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم (03)) بعد تعديل المحتوى بناء على آراء واقتراحات الأساتذة المحكمين.

### 2.2.1. الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها



باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Pearson" (أنظر الملحق رقم (04)) للتأكد من وجود اتساق بين عبارات كل بعد والبعد ككل وبين كل بعد مع المحور الكلي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

### 1.2.2.1. الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني: القيادة التحويلية

جاءت نتائج الصدق لعبارات القيادة التحويلية كما يلي:

#### • صدق الاتساق لبعد الجاذبية (التأثير المثالي)

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بعد الجاذبية (التأثير المثالي) والبعد ككل:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات الجاذبية (التأثير المثالي) والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتمتع رئيسي بقدرات غير عادية.	**0,624	0,000
02	يحظى رئيسي باحترام العاملين.	**0,742	0,000
03	يتحلى رئيسي بالشجاعة في مواجهة المشكلات.	**0,685	0,000
04	يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.	**0,870	0,000
05	لرئيسي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	**0,640	0,000
06	يتمتع رئيسي بأخلاق مهنية عالية.	**0,713	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 ، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين عبارات الجاذبية (التأثير المثالي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0,624 و 0,870) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0,01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد الجاذبية (التأثير المثالي) وبين الدرجة الكلية له.

#### • صدق الاتساق لبعد الحافز الالهامي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لعبارات بعد الحافز الالهامي من محور القيادة التحويلية:

## الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات الحافز الالهامي والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد الحافز الالهامي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07	يشجع رئيسي حب التحدي بين العاملين.	**0,722	0,000
08	يتحدث رئيسي عن مستقبل المؤسسة بتفاؤل.	**0,676	0,000
09	يخلق رئيسي الرغبة في العمل لدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	**0,673	0,000
10	يحرص رئيسي دائما على بث الحماس بين أعضاء فريق العمل.	**0,835	0,000
11	يملك رئيسي القدرة على إيصال أفكاره.	**0,727	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين عبارات الحافز الالهامي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0,673 و 0,835) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد الحافز الالهامي وبين الدرجة الكلية له.

• صدق الإتساق لبعد الاستثارة العقلية أو الفكرية

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية والبعد ككل:

## الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات الاستثارة العقلية أو الفكرية والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	يقدم رئيسي أفكار جديدة عن كيفية أداء المهام.	**0,703	0,000
13	يحفزني رئيسي على حل مشكلات عملي بطرق مبتكرة وإبداعية.	**0,764	0,000
14	يشجعني رئيسي لتحقيق أهدافي.	**0,760	0,000
15	يشجع رئيسي العاملين على تطبيق أفكارهم الإبداعية.	**0,830	0,000
16	يصف رئيسي الصعوبات التي تواجه العاملين على أنها مشكلات يمكن حلها.	**0,751	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين عبارات الاستثارة العقلية أو الفكرية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0,703 و 0,830) حيث تعتبر دالة عند مستوى

المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد الاستشارة العقلية أو الفكرية وبين الدرجة الكلية له.

• **صدق الإتساق لبعء الاعتبارات الفردية**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بعد الاعتبارات الفردية والبعء ككل:

**الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات الاعتبارات الفردية والبعء ككل**

رقم العبارة	عبارات بعد الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	يساعدني رئيسي في تطوير مواطن القوة في شخصيتي.	**0,762	0,000
18	يولي رئيسي أهمية لشكاوي العاملين وتظلماتهم.	**0,778	0,000
19	يحترم رئيسي وجهات نظر العاملين والاختلافات بينهم.	**0,858	0,000
20	يشرك رئيسي العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	**0,797	0,000
21	يقدم رئيسي العون والمساعدة للعاملين.	**0,865	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين عبارات الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0,762 و 0,865) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد الاعتبارات الفردية وبين الدرجة الكلية له.

• **الصدق البنائي لأبعاد القيادة التحويلية مع المحور الكلي (القيادة التحويلية)**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين درجة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع درجته الكلية

**الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمحور الكلي**

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06_01	الجاذبية (التأثير المثالي)	**0,876	0,000
11_07	الحافز الالهامي	**0,913	0,000
16_12	الاستشارة العقلية أو الفكرية	**0,907	0,000
21_17	الاعتبارات الفردية	**0,904	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (08) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية مع المحور الكلي (القيادة التحويلية)، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0,913 0,876) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني أن أبعاد محور القيادة التحويلية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.2.2.1. الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور وذلك كما يلي:

#### الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات إدارة الصراع التنظيمي والمحور الكلي

رقم العبارة	عبارات بعد إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم منظمتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع مختلف الأطراف.	**0,680	0,000
02	تستخدم الإدارة أساليب متعددة لتفادي الصراعات.	**0,699	0,000
03	أساهم في معالجة أسباب الصراع حتى لا تزيد شدته.	**0,387	0,001
04	تشخص الإدارة الصراعات المتواجدة في المنظمة.	**0,798	0,000
05	أغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.	0,099	0,414
06	أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم.	**0,641	0,000
07	تلتزم الإدارة الحياد وتتجنب الوقوف لجانب أحد أطراف الصراع.	**0,556	0,000
08	تتهي الإدارة الصراعات بتعليمات صارمة.	0,746	0,000
09	تتابع المنظمة ظروف الصراع في المنظمة.	**0,816	0,000
10	تقدم الإدارة فرصة لي في عملية اتخاذ القرارات.	**0,714	0,000
11	تشجع الإدارة على الاتصالات بين أطراف الصراع.	**0,806	0,000

\*\* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين عبارات بعد القيادة التحويلية والمحور الكلي لها، حيث نلاحظ أنها موجبة وتتراوح بين (0,099 و 0,816)، وتعتبر دالة عند مستوى المعنوية 0,01 ماعدا العبارة رقم 05 والعبارة رقم 08، مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي مع المحور ككل.

## 3.2.1. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد به التأكد من أن إجابات الباحثين ستكون نفسها تقريبا إذا ما تم تكرار تطبيقها على نفس العينة في زمان آخر، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الاستبيان (أنظر الملحق رقم (05)) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
أبعاد القيادة التحويلية	الجاذبية (التأثير المثالي)	06	0,804
	الحافز الالهامي	05	0,771
	الاستثارة العقلية أو الفكرية	05	0,816
	الاعتبارات الفردية	05	0,868
القيادة التحويلية			<b>0,940</b>
إدارة الصراع التنظيمي			<b>0,834</b>
معامل الثبات الكلي			<b>0,930</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لإجابات أفراد العينة والخاص بأبعاد القيادة التحويلية يتراوح بين (0,771 و0,868) وهي مناسبة للقياس، كما نلاحظ أن معامل الثبات الخاص بمحور القيادة التحويلية ممتاز لأن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%، حيث بلغ 0,940 أي ما نسبته 94%، وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن تعميمه على أفراد عينة الدراسة، كما بلغ ثبات محور إدارة الصراع التنظيمي القيمة 0,834 أي 83,4% وهو ممتاز لأنه أكبر من 80% وهو ما يدل على أن محور إدارة الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبلغ معامل الثبات الكلي 0,930 أي ما نسبته 93%، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بمعدل ثبات ممتاز ويمكن تعميمها على عينة الدراسة.

## 2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" والذي يرمز له بالرمز SPSS، وهو أحد التطبيقات الإحصائية، يتكون من مجموعة من الأدوات والقوائم التي يمكن من خلالها إدخال البيانات التي تم جمعها ومن ثم تتم عملية تحليلها بواسطة مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي أو الاستدلالي، وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

**1.2. التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**2.2. المدى (Range):** هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة<sup>1</sup>، حيث تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرث الخماسي (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0,8=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

**الجدول رقم (11): توزيع طول الفئات**

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفضة
محايد	3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسطة
موافق	4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي

**3.2. المتوسط الحسابي:** تم استخدامه للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على عبارات وأبعاد ومحاوير الدراسة.

**4.2. الانحراف المعياري:** من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي<sup>2</sup>، وتم استخدامه لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة ومحور عن متوسطها الحسابي.

**5.2. معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم Pearson Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى 1، فإذا كانت القيمة كبيرة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية<sup>3</sup>، وتم استخدامه في التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة وكل بعد من أبعادها مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

<sup>1</sup> علي أحمد السقاف، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، 2020، ص53.

<sup>2</sup> نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص30.

<sup>3</sup> محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص278، 279.

**6.2. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach):** يستخدم لاختبار ثبات محاور أبعاد أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتمل عليها الموضوع، حيث يعتبر ثبات الدراسة ضعيف إذا كان أقل من (0.6)، ويعتبر مقبول إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.6) و (0.7)، أما إذا كانت قيمته بين (0.7) و (0.8) فيعتبر الثبات جيد، وإذا كانت فوق (0.8) فيعتبر ممتاز<sup>1</sup>.

**7.2. معاملي الالتواء و التفرطح (Measures of Skewness and Kutosis):** تم حسابهما لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يعرف مقياس الالتواء بأنه قياس درجة البعد أو الانحراف عن حالة التماثل، أما مقياس التفرطح فيعرف بأنه قياس درجة تدبب التوزيع قياسا بالتوزيع الطبيعي عادة<sup>2</sup>.

**8.2. معاملي تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) والتباين المسموح (Tolerance):** تم استخدامه للتحقق من خلو نموذج الدراسة من مشكلة التداخل الخطي (multicollinearity) لكل متغير من المتغيرات المستقلة<sup>3</sup>.

**9.2. الانحدار الخطي المتعدد:** يعرف بأنه "عملية تقدير العلاقة الخطية بين عدة متغيرات، يعد أحدها متغيرا تابعا (Dependent Variable)، والمتغيرات الأخرى تعد متغيرات مستقلة (Independent Variables)"<sup>4</sup>، وتم اعتماده لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة التحويلية بأبعادها على المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، ومنه اختبار الفرضيات المرتبطة بذلك.

**10.2. اختبار t-test للعينات المستقلة "Independent Samples t-test":** تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين<sup>5</sup>.

**11.2. تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA":** يهدف إلى اختبار الفروق بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص50.

<sup>2</sup> عبد الخالق عبد الجبار النقيب، الإحصاء الحيائي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 125-134.

<sup>3</sup> مريم قادري، العوامل المؤثرة على الأجور في صناعة السيارات الأمريكية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 04، الجزائر، 2017، ص444.

<sup>4</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 235.

<sup>5</sup> جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص214.

<sup>6</sup> جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص239.

## المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وفي الأخير سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

#### 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي) من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية (أنظر الملحق (06)) وذلك كما يلي:

##### 1.1.1 الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	53	75,7%
أنثى	17	24,3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ 53 عاملا بنسبة مئوية 75,7%، وهو أكبر من عدد الإناث الذين يبلغ عددهم 17، أي ما نسبته 24,3%، وهذا يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يلائم الرجال أكثر بالإضافة الجهد العضلي المطلوب في ورشات الإنتاج.

##### 2.1.1 السن

يمثل الجدول التالي مستويات الأعمار لدى عينة الدراسة:



## الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
8,6%	06	أقل من 30 سنة
47,1%	33	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30%	21	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14,3%	10	50 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) أن 33 من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 47,1% من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة التي تبلغ من العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغ عددهم 21 فردا أي بنسبة مئوية تقدر ب 30%، ثم بلغ عدد العمال الذين يتجاوز سنهم 50 سنة فما فوق 10 أفراد أي 14,3% من الحجم الإجمالي للعينة، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة ب 06 أفراد بنسبة مئوية 8,6%، ما يشير إلى أن المؤسسة تركز أكثر على الفئات الشابة لكونهم أكثر طاقة وعطاء.

## 3.1. المؤهل العلمي

يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

## الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
22,9%	16	ثانوي أو أقل
64,2%	45	جامعي
12,9%	09	تكوين مهني
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 45 فردا من حاملي الشهادات جامعية، وهم يمثلون 64,2% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين مستواهم ثانوي أو أقل 16 فردا أي 22,9% من حجم العينة الإجمالية، أما عدد الأفراد الذين يمتلكون لشهادات التكوين فقد بلغ 09 أفراد وهم يمثلون 12,9% من حجم

العينة، ومنه نستنتج أن أغلب العاملين ذوي خبرة وكفاءة، كما تتيح الشركة فرصة لطالبي العمل من ذوي الشهادات.

#### 4.1. عدد سنوات العمل

كانت إجابات المبحوثين حول متغير عدد سنوات العمل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	12	17,1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	30%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	35,7%
15 سنة فما فوق	12	17,1%
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن 25 فردا من العينة أي ما نسبته 35,7%، مدة عملهم في الشركة تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، يليها 21 فردا مدة عملهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أي ما نسبته 30% من حجم العينة الإجمالية، كما بلغ عدد العمال الذين مدة عملهم أقل من 5 سنوات 12 فردا وهو نفس عدد العمال الذين مدة عملهم في الشركة من 15 سنة فأكثر، أي ما نسبته 17,1% من حجم العينة، وهذا يدل على أن الشركة لها من الخبرة ما يؤهلها إلى أن تكون مؤسسة قادرة على مواجهة مختلف التحديات وتحقيق ما تصبو إليه.

#### 5.1. المسمى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة في المناصب التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	38	54,3%
عون تحكم	17	24,3%
عون تنفيذ	15	21,4%
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة إطارات وعددهم 38 فردا أي ما نسبته 54,3%، كما بلغ عدد أعوان التحكم 17 فردا بنسبة 24,3%، أم عدد أعوان التنفيذ فقد بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 21,4% من حجم العينة الإجمالي.

## 2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

للتعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق (07)).

### 1.2. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحور القيادة التحويلية

في هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني الذي يمثل المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، وبذلك بتناول أبعادها الأربعة كما يلي:

#### 1.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الجاذبية (التأثير المثالي)

كانت إجابات المبحوثين حول عبارات البعد الأول المتمثل في الجاذبية (التأثير المثالي) كما يلي:  
الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الجاذبية (التأثير المثالي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتمتع رئيسي بقدرات غير عادية.	3,44	0,754	مرتفعة	04
02	يحظى رئيسي باحترام العاملين.	3,58	0,670	مرتفعة	02
03	يتحلى رئيسي بالشجاعة في مواجهة المشكلات.	3,48	0,959	مرتفعة	03
04	يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.	3,25	1,099	متوسطة	06
05	لرئيسي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	3,37	0,819	متوسطة	05
06	يتمتع رئيسي بأخلاق مهنية عالية.	3,78	0,796	مرتفعة	01
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>		<b>3,48</b>	<b>0,612</b>	<b>مرتفعة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الجاذبية (التأثير المثالي)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,25 و 3,78) أي درجة تتراوح من متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يتمتع رئيسي بأخلاق مهنية عالية" بمتوسط حسابي 3,78 انحراف معياري 0,796، تليها في المرتبة الثانية عبارة "يحظى رئيسي باحترام

العاملين" بمتوسط حسابي قدر ب 3,58 وانحراف معياري 0,670، ثم تتبناها عبارة "يتحلى رئيسي بالشجاعة في مواجهة المشكلات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,959، أما عبارة "يتمتع رئيسي بقدرات غير عادية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,44 وانحرافها المعياري 0,75، في حين جاء في المرتبة الخامسة عبارة "الرئيسي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 0,81، وكانت المرتبة السادسة لعبارة "يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية" بمتوسط حسابي قدر ب 3,25 وانحراف معياري 1,099.

وبالتالي يتضح من خلال ما سبق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الجاذبية (التأثير المثالي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,4، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير - لديهم جاذبية اتجاه مديرهم، ويحظى هذا الأخير بثقة عماله واحترامهم. كما بلغ الانحراف المعياري قيمة أقل من الواحد قدرت ب 0,612 مما يدل على وجود اتساق بين آراء الباحثين حول عبارات الجاذبية (التأثير المثالي).

### 2.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الحافز الالهامي

كانت إجابات الباحثين حول عبارات الحافز الالهامي كما يلي:

الجدول رقم (18):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحافز الالهامي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	يشجع رئيسي حب التحدي بين العاملين.	3,25	0,862	متوسطة	04
08	يتحدث رئيسي عن مستقبل المؤسسة بتفاؤل.	3,50	0,812	مرتفعة	03
09	يخلق رئيسي الرغبة في العمل لدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	2,92	0,921	متوسطة	05
10	يحرص رئيسي دائما على بث الحماس بين أعضاء فريق العمل.	3,52	0,775	مرتفعة	02
11	يملك رئيسي القدرة على إيصال أفكاره.	3,62	0,764	مرتفعة	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد		3,36	0,599	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (2,92 و 3,62) مما يعني درجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى مرتفعة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "يملك رئيسي القدرة على إيصال

أفكاره" بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري 0,764، ثم المرتبة الثانية لعبارة "يحرص رئيسي دائماً على بث الحماس بين أعضاء فريق العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري 0,775، تليها في المرتبة الثالثة عبارة "يتحدث رئيسي عن مستقبل المؤسسة بتفاؤل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,50 وانحرافها المعياري 0,812، أما المرتبة الرابعة فكانت لعبارة "يشجع رئيسي حب التحدي بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري بلغ 0,86، في حين كانت العبارة "يخلق رئيسي الرغبة في العمل لدي لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري 0,92.

وبالتالي نلاحظ أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحافز الالهامي كانت بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3,36، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لا يقوم بتحفيز العاملين كما يجب من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب لنقل الشركة إلى أفضل مستويات الأداء.

كما بلغ الانحراف المعياري قيمة أقل من الواحد قدرت ب 0,599، مما يدل على وجود إتساق بين آراء الباحثين حول عبارات الحافز الالهامي.

### 3.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الاستثارة العقلية أو الفكرية

الجدول التالي يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	يقدم رئيسي أفكار جديدة عن كيفية أداء المهام.	3,48	0,775	مرتفعة	02
13	يحفزني رئيسي على حل مشكلات عملي بطرق مبتكرة وإبداعية.	3,07	0,921	متوسطة	04
14	يشجعني رئيسي لتحقيق أهدافي.	2,91	1,059	متوسطة	05
15	يشجع رئيسي العاملين على تطبيق أفكارهم الإبداعية.	3,15	0,878	متوسطة	03
16	يصف رئيسي الصعوبات التي تواجه العاملين على أنها مشكلات يمكن حلها.	3,55	0,845	مرتفعة	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد		3,23	0,683	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يمثل الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستشارة العقلية أو الفكرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين القيمتين (2,91 و 3,55) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يصف رئيسي الصعوبات التي تواجه العاملين على أنها مشكلات يمكن حلها" بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,845، تليها عبارة " يقدم رئيسي أفكار جديدة عن كيفية أداء المهام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,775 ثم المرتبة الثالثة لعبارة "يشجع رئيسي العاملين على تطبيق أفكارهم الإبداعية" بمتوسط حسابي قدره 3,15 وانحراف معياري بلغ 0,878، ثم جاءت العبارة " يحفزني رئيسي على حل مشكلات عملي بطرق مبتكرة وإبداعية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 0,921، في حين جاءت عبارة "يشجعي رئيسي لتحقيق أهدافي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,91 وبانحراف معياري 0,159. وبالتالي نلاحظ أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الاستشارة العقلية أو الفكرية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,23، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير الشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير- يعمل على تقديم أفكار جديدة حول المهام وحل المعوقات باعتبارها مشاكل لها حلول، إلا أنه لا يتقانى في تشجيع عامله على تحقيق أهدافهم وكذا حل مشاكل عملهم بطرق حديثة.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي القيمة 0,683، وهو أقل من الواحد مما يعني وجود اتساق بين آراء المبحوثين حول الاستشارة العقلية أو الفكرية.

#### 4.1.2. عرض وتفسير بعد الاعتبارات الفردية

الجدول التالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاعتبارات الفردية:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبارات الفردية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	يساعدني رئيسي في تطوير مواطن القوة في شخصيتي.	2,92	0,997	متوسطة	05
18	يولي رئيسي أهمية لشكاوي العاملين وتظلماتهم.	3,67	0,756	مرتفعة	02
19	يحترم رئيسي وجهات نظر العاملين والاختلافات بينهم.	3,61	0,872	مرتفعة	03
20	يشرك رئيسي العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	2,98	0,908	متوسطة	04
21	يقدم رئيسي العون والمساعدة للعاملين.	3,85	1,014	مرتفعة	01
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>	<b>3,35</b>	<b>0,739</b>	<b>متوسطة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبارات الفردية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,92 و 3,85) مما يعني درجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى مرتفعة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يولي رئيسي أهمية لشكاوي العاملين وتظلماتهم" بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0,756، تليها في المرتبة الثانية عبارة " يحترم رئيسي وجهات نظر العاملين والاختلافات بينهم" بمتوسط حسابي بلغ 3,61 وانحراف معياري 0,872، ثم عبارة " يقدم رئيسي العون والمساعدة للعاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,35 وانحراف معياري 1,014، أما عبارة " يشرك رئيسي العاملين في عملية اتخاذ القرارات" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري قدره 0,908، في حين احتلت المرتبة الخامسة العبارة " يساعدني رئيسي في تطوير مواطن القوة في شخصيتي" بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 0,997.

وبالتالي نلاحظ أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الاعتبارات الفردية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,36، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام مدير الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لحاجات ورغبات العاملين لا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم بمستوى عال.

كما بلغ الانحراف المعياري القيمة 0,739 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود اتساق بين آراء المبحوثين حول الاعتبارات الفردية.

### 5.1.2. عرض وتفسير المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور القيادة التحويلية

يمثل الجدول التالي إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية كما يلي:

#### الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	الجاذبية (التأثير المثالي)	3,48	0,612	مرتفعة	01
02	الحافز الالهامي	3,36	0,599	متوسطة	02
03	الاستثارة العقلية أو الفكرية	3,23	0,683	متوسطة	04
04	الاعتبارات الفردية	3,35	0,739	متوسطة	03
محور القيادة التحويلية		3,36	0,593	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يمثل الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجمالية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لها بين القيمتين (3,23 و 3,48) مما يعني درجة موافقة تتراوح من مرتفعة إلى متوسطة، كما يقدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة التحويلية ب 3,36 هو ينتمي للفئة من 2,6 إلى أقل من 3,4، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور القيادة التحويلية، أما من حيث الترتيب فقد احتل البعد الأول الجاذبية (التأثير

المثالي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,612 ودرجة موافقة مرتفعة، ثم البعد الثاني الحافز الالهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,599 ودرجة موافقة متوسطة، بعد ذلك البعد الرابع الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري 0,739 ودرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة البعد الثالث الاستثارة العقلية أو الفكرية بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 0,683 ودرجة موافقة متوسطة.

## 2.2. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحور إدارة الصراع التنظيمي

تم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث الذي يمثل المتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي وذلك كما يلي:

### الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم منظماتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع مختلف الأطراف.	3,41	0,940	مرتفعة	06
02	تستخدم الإدارة أساليب متعددة لتقادي الصراعات.	3,54	1,002	مرتفعة	04
03	أساهم في معالجة أسباب الصراع حتى لا تزيد شدته.	3,08	1,126	متوسطة	08
04	تشخص الإدارة الصراعات المتواجدة في المنظمة.	3,57	0,826	مرتفعة	03
05	أغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.	3,00	1,191	متوسطة	09
06	أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم.	2,84	1,187	متوسطة	11
07	تلتزم الإدارة الحياد وتتجنب الوقوف لجانب أحد أطراف الصراع.	3,28	0,934	متوسطة	07
08	تنتهي الإدارة الصراعات بتعليمات صارمة.	3,75	1,069	مرتفعة	01
09	تتابع المنظمة ظروف الصراع في المنظمة.	3,45	0,988	مرتفعة	05
10	تقدم الإدارة فرصة لي في عملية اتخاذ القرارات.	2,87	1,141	متوسطة	10
11	تشجع الإدارة على الاتصالات بين أطراف الصراع.	3,64	0,917	مرتفعة	02
محور إدارة الصراع التنظيمي		3,31	0,635	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.



يمثل الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين القيمتين (2,84 و 3,75) مما يعني درجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت عبارة " تنهي الإدارة الصراعات بتعليمات صارمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري 1,069، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تشجع الإدارة على الاتصالات بين أطراف الصراع" بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,917، ثم في المرتبة الثالثة عبارة " تشخص الإدارة الصراعات المتواجدة في المنظمة" حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3,57 وانحرافها المعياري 0,826، ثم العبارة " تستخدم الإدارة أساليب متعددة لتقادي الصراعات" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,002، بعدها في المرتبة الخامسة عبارة " تتابع المنظمة ظروف الصراع في المنظمة" بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,988، أما العبارة " تقوم منظمتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع مختلف الأطراف" فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,41 وانحراف معياري 0,940، وجاءت في المرتبة السابعة عبارة " تلتزم الإدارة الحياد وتتجنب الوقوف لحانب أحد أطراف الصراع" بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,934، وفي المرتبة الثامنة العبارة " أساهم في معالجة أسباب الصراع حتى لا تزيد شدته" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,08 وانحرافها المعياري 1,126، في حين جاء في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 1,191 العبارة " أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف" أما العبارة " تقدم الإدارة فرصة لي في عملية اتخاذ القرارات" فجاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,87 وانحراف معياري 1,14، أما المرتبة الحادية عشر فجاءت للعبارة " أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم" بمتوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري 1,187.

من خلال ما سبق نلاحظ أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور ب 3,31 والانحراف المعياري 0,63 وهو أقل من الواحد مما يعني وجود إتساق بين آراء الباحثين حول إدارة الصراع التنظيمي.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملامة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

## 1. اختبار التوزيع الطبيعي

بغرض التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا بحساب معاملي الالتواء والتفلطح واختبار التعددية الخطية (انظر الملحق (08)) وذلك كما يلي:

## 1.1. معاملي الالتواء والتفلطح

الجدول التالي يوضح نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة:

## الجدول رقم (23): معاملات الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الأبعاد
-0,350	-0,643	الجاذبية (التأثير المثالي)
0,530	-1,122	الحافز الالهامي
0,522	-0,969	الاستثارة العقلية أو الفكرية
0,161	-1,085	الاعتبارات الفردية
4,115	-1,819	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0,643 و -1,819) وهي أقل من 2، أما معاملات التفلطح لجميع المتغيرات فهي تتراوح بين (-0,350 و 4,115) وهي أقل من 7، وبالتالي فهي تخضع للتوزيع الطبيعي وهو ما أشارت إليه دراسة Ewan Mohd Matore , Ahmad Zamri Khairani على أنه يجب أن يقل معامل الالتواء عن 2 ومعامل التفلطح لا يتجاوز 7 حتى تعتبر متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

## 2.2. اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)

الجدول التالي يوضح معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح لأبعاد القيادة التحويلية للتأكد من أن المتغيرات مستقلة غير مرتبطة وذلك كما يلي:

<sup>1</sup> Ewan Mohd Matore, Ahmad Zamri Khairani, **The Pattern of SKewness and Kurtosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) for Noormality Testing**, International journal of future generation communication and networking, Vol 13, No 01, 2020, p 692.

## الجدول رقم (24): اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)

معامل التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين VIF	أبعاد القيادة التحويلية
0,372	2,688	الجانبيهية (التأثير المثالي)
0,268	3,731	الحافز الالهامي
0,298	3,350	الاستشارة العقلية أو الفكرية
0,341	2,930	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (Vif) تتراوح بين (2,688 و 3,731) وهي أصغر من 10، في حين تراوح معامل التضخم المسموح بين القيمتين (0,268 و 0,372) وهي أكبر من 0,1، واستنادا على دراسة Robert أنه في حالة كان معامل تضخم التباين أقل من 10 وكان معامل التباين المسموح أكبر من 0,1 فإنه لا توجد مشكلة ارتباط خطية لمتغيرات الدراسة<sup>1</sup>.

## 3. اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار الفرضيات للتأكد من مدى صحتها من خلال مجموعة من المقاييس الإحصائية (أنظر الملحق رقم (09)).

## 1.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية :

<sup>1</sup> Robert M. O'brien , A Caution Regarding Rules of Thumb for variance Inflation Factors, Quality & Quantity, Vol 41, No 05, 2007, p688.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,499	0,249	0,001	5,387	1,735	4	6,941	الانحدار
	-	-	-	0,322	65	20,938	الخطأ المتبقي
	-	-	-	-	69	27,880	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (F) بلغ 0,001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أن النموذج دال إحصائياً، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,499 مما يشير إلى وجود ارتباط طردي موجب بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي 0,249، وهذا يعني أن 24,9% من التباين أو التغيير الحاصل في المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) يعود للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها النموذج.

وعليه نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير".

### 1.1.3. اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

بهدف التأكد من الفرضيات الفرعية للدراسة والمتمثلة في دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع إدارة الصراع التنظيمي تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات			الفرضيات
		المعاملات النمطية BETA	المعاملات غير النمطية الخطأ المعياري	A	
0,001	3,593	-	0,420	1,511	الثابت Constante
0,046	2,039	0,359	0,183	0,373	الجاذبية (التأثير المثالي)
0,713	0,369	0,077	0,220	0,081	الحافز الالهامي
0,567	-0,576	-0,113	0,183	-0,105	الاستشارة العقلية أو الفكرية
0,287	1,073	0,198	0,158	0,170	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

• بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0,046، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يعني وجود أثر للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وعليه نرفض الفرضية H0، ونقبل الفرضية H1.

• بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0,713، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وعليه نرفض الفرضية H1، ونقبل الفرضية H0.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0,567، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر للاستثارة العقلية أو الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وعليه نرفض الفرضية H1، ونقبل الفرضية H0.

#### • بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة

تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-". ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0,287، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وعليه نرفض الفرضية H1، ونقبل الفرضية H0.

### 2.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار  $t$ -test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (One Way Analyze Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

### 1.2.3. اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفئات
0.520	-0.647	0,589	3,33	53	ذكر	
		0,614	3,44	17	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بمحور القيادة التحويلية كان 3.33 وانحراف معياري 0.589، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد بلغ القيمة 3.44 والانحراف المعياري القيمة 0.614، مما يعني أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من المتوسط الحسابي للذكور.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ 0.520، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	0,723	3	0,241	0,675	0,570
	بين المجموعات	23,551	66	0,357		
	المجموع	24,273	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.



من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير السن تقدر ب 0,570، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	0,215	2	0,107	0,299	0,743
	بين المجموعات	24,059	67	0,359		
	المجموع	24,273	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير المؤهل العلمي تقدر ب 0,743، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد سنوات العمل	داخل المجموعات	0,206	3	0,069	0,189	0,904
	بين المجموعات	24,067	66	0,365		
	المجموع	24,273	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير عدد سنوات العمل تقدر ب 0,904، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

## الجدول رقم(31): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	داخل المجموعات	1,229	2	0,614	1,786	0,175
	بين المجموعات	23,044	67	0,344		
	المجموع	24,273	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير المسمى الوظيفي تقدر ب 0,175، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

من خلال نتائج اختبار فرضيات الفروق، نرفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)".

## 3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار t- test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (One Way Analyze Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

### 1.3.3. اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.285	-1.077	0.649	3.269	53	ذكر	الفئات
		0.583	3.459	17	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بمحور إدارة الصراع التنظيمي كان 3.269 وانحراف معياري 0.649، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد بلغ القيمة 3.459 والانحراف المعياري القيمة 0.583، مما يعني أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ 0.285، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن:

**الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	2,834	3	0,945	2,489	0,068
	بين المجموعات	25,046	66	0,379		
	المجموع	27,880	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير السن تقدر ب 0,068، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(34): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	1,637	2	0,818	2,089	0,132
	بين المجموعات	26,243	67	0,392		
	المجموع	27,880	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير المؤهل العلمي تقدر ب 0,132، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل:

الجدول رقم(35): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد سنوات العمل	داخل المجموعات	0,700	3	0,233	0,567	0,639
	بين المجموعات	27,180	66	0,412		
	المجموع	27,880	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير عدد سنوات العمل تقدر ب 0,639، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(36): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	داخل المجموعات	0,464	2	0,232	0,566	0,570
	بين المجموعات	27,416	67	0,409		
	المجموع	27,880	69	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) لمتغير المسمى الوظيفي تقدر ب 0,570، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

من خلال نتائج اختبار فرضيات الفروق، نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)".

### ❖ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرضنا لأهم النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية وتحليلها نقوم بتفسيرها ومناقشتها بالاستناد إلى بعض الدراسات السابقة كالتالي:

- بلغ متوسط محور القيادة التحويلية 3,36 أي درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة حول المحور الكلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة التحويلية في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- مرتبطة (تفسر) ببعد واحد يتمثل في الجاذبية (التأثير المثالي)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صورية بوطرفة، عواطف بوطرفة)، ودراسة (نادية علي، طيباوي أحمد) ودراسة (صياحي الأخضر) ودراسة (Yunianto Agung Nugroho et al) ودراسة (Jati Muhamad Khodri Kholib et al) من حيث درجة الممارسة المتوسطة للقيادة التحويلية، ولا تتفق مع دراسة (أحلام بوفنار، إلهام بوغليطة) ودراسة (إيناس مسعوي، إكرام جيلالي) ودراسة (Kaveh Teymournejad , Reza Elghaei) والتي كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية فيها بدرجة مرتفعة، ويرجع سبب هذا الاختلاف لكون الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- مازالت تعتمد على نمط القيادة التقليدية أكثر من اعتمادها على مدخل القيادة التحويلية باعتباره نمط حديث.
- بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.31 بدرجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة حول مضمون المحور الكلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لا تهتم بإدارة الصراعات التنظيمية بدرجة عالية جدا من وجهة نظر العاملين، حيث تقوم بتشخيص الصراعات التي لا تكون طرفا فيها وتتعامل معها بأساليب متنوعة، كما تلتزم الحياد تجاه أطراف الصراع، بالإضافة لذلك نجد أن العاملين يساهمون في معالجة الصراعات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى مطاطة، جلال الدين بوعطيط) ودراسة (نبيل بن جلول، منصور زاهي) ودراسة (Adilo Joy Nneka)، ولا تتفق مع دراسة (رهام سليم حداد) ودراسة (عبد الجليل منى محمود)، أما الصراعات التي تكون طرفا فيها فتقوم بإنهائها بتعليمات صارمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sigrit Altmae, Kulno Turk, Ott-Siim Toomet)، ولا تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة الذكر، ويعود سبب الاختلاف لنمط القيادة الممارس من طرف المدير في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، فلما يكون النمط التقليدي المتبع مثلا ديمقراطي نجد المدير يشجع على التعاون والتواصل في حل الصراع، أما الديكتاتوري فلا نجده يهتم بأطراف الصراع وإنما يهدف لفرض أوامره وقراراته الحازمة على مصلحة الجميع، على عكس ذلك نجد في المؤسسات الأخرى التي تنتهج مدخل القيادة التحويلية تهتم بالصراعات وتعتبرها تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى من خلالها لمعالجة نقاط الضعف التي كانت سببا في نشوء الصراعات.
- للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير مما يعني أن أسلوب القيادة التحويلية يساهم في عملية إدارة



الصراعات التنظيمية في الشركة بنسبة 24,9%، من خلال كسب احترام العاملين والتحلي بالشجاعة في مواجهة المشاكل وتوضيح الغايات المستقبلية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى. ونجد هذه الدراسة تتفق مع دراسة كل من (محمد حامد، كمال برباوي، إلياس سليمان) و (حسن علي الزعبي) و (Nadia Zafar Bakhtawari, Muhammad Ali Saeed, Erum Zaidi)، حيث كانت نتائجها تؤكد وجود أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير الشركة يطبق نمط القيادة التحويلية أحيانا أي لا يتم تطبيقه في جميع المستويات أو الوظائف والقرارات خاصة فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية، نظرا لحدثة المفهوم وعدم امتلاك المدير لنظرة شاملة حول هذا النمط ليتم تطبيقه على مستوى الشركة ككل بسبب عدم اجراء دورات تكوينية في مجال القيادات والدورات التدريبية للقادة والتابعين نظرا لوضعية الشركة في السنوات الأخيرة.

- يوجد أثر دال إحصائيا للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- مما يعني أن مدير الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- يتمتع بالجاذبية (له قدرة التأثير على العاملين من خلال أخلاقه العالية ومعاملته مع العاملين بالإضافة للصفات العملية التي يتحلى بها وتجنب استغلال السلطة لتحقيق المصالح الشخصية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن خليفة أحمد، بعلي حمزة) ودراسة (حورية علي شريف، يوسف علي شريف)، وبالتالي نجد أن مدير الشركة يمتلك صفات يمكن من خلالها أن يصبح قائدا تحويليا إذا تم إجراء دورات تكوينية في هذا المجال لتعزيز ممارسته لهذا النمط.

- لا يوجد للحافز الالهامي أثر دال إحصائيا في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يوجد تحفيز فعلي من طرف المدير ينعكس بالإيجاب على تنمية مهارات العاملين، مثل التحفيز في مجال الأجور والحوافز الذي يعتبر أهم جانب يستطيع من خلاله المدير إحداث فارق في الأداء وبالتالي المساهمة في الحد من مختلف المعوقات التي تتطور لصراعات تنظيمية، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بن خليفة أحمد، بعلي حمزة) التي أظهرت أنه يوجد أثر دال إحصائيا للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي، كما تختلف عن دراسة (نادية علي، أحمد طيباوي) التي أشارت نتائجها أن الدافع الالهامي أكثر الأبعاد تأثيرا من خلال تحفيز الرئيس للعاملين ورضا العاملين عن تحفيز رئيسهم لهم.

- لا يوجد أثر دال إحصائيا للاستثارة الفكرية أو العقلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير ويمكن تفسير ذلك بأن مدير الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لا يعمل على الاستثارة العقلية أو الفكرية للعاملين من خلال التجول في ميدان العمل وتشجيعهم على الإبداع وتطبيق أفكارهم الجديدة التي تساهم في إبراز طرق جديدة للعمل مبتكرة أفضل من الطرق القديمة من حيث كفاءة أداء العمل والزمن المخصص له، مع أن هذه الطريقة فعالة ولا تنحصر في نمط قيادي محدد وتغرس حب العمل والتنافس بين العاملين وبالتالي

تكون وسيلة لمحو الأسباب الكامنة للصراعات التنظيمية من خلال جعل العاملين يشعرون بأنهم عناصر مهمة في العملية الانتاجية، إلا أن مدير الشركة الإفريقية للزجاج لا يطبقها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بن خليفة أحمد، بعلي حمزة) التي أظهرت أنه يوجد أثر دال احصائيا للاستثارة الفكرية أو العقلية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال تطبيق الرئيس لمفهوم الاستثارة العقلية أو الفكرية على عماله وبالتالي تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

- لا يوجد أثر دال احصائيا للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- مما يدل على أن حاجات ورغبات العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- لا تلقى أي اهتمام من طرف مدير الشركة، حيث نجده لا يحترم وجهات نظر العاملين ولا يراعي الفروق والاختلافات بينهم، مما يجعلهم غير مرتاحين أثناء تأديتهم لعملهم وهذا ما يؤدي إلى نشوء حقد بين العاملين وبالتالي تطور الوضع لصراعات تنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن خليفة أحمد، بعلي حمزة) التي أظهرت أنه لا يوجد أثر دال احصائيا للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحولية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)، مما يعني أن العاملين في الشركة يتم التعامل معهم بنفس المعايير والأسس من طرف المدير، و تمارس القيادة التحولية بنفس الطريقة دون استثناء في المستويات الادارية سواء من حيث جنسهم، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل أو على أساس الوظائف التي يشغلونها، كما يتم تطبيق الأوامر والتعليمات دون مراعاة أي فرق من الفروق السابقة من طرف المدير ولا يولي أي اعتبار لتلك الاختلافات بين العاملين، وتتفق مع دراسة (صياحي الأخضر) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)، مما يعني أنه في حالة نشوء الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- فإنه يتم التعامل مع العاملين باختلاف جنسهم، سنهم، مؤهلهم العلمي، عدد سنوات عملهم، الوظيفة التي يشغلونها على نفس الأساس، ويتم تطبيق نفس الأساليب إدارة الصراع مع العاملين دون مراعاة أي اختلاف من الفروق السابقة بين العاملين، وهذا ما يزيد من حدة الصراعات التنظيمية التي لا بد أن يتم إدارتها وفق استراتيجية محكمة وفعالة تأخذ في الحسبان جميع الفروق المختلفة بين العاملين.

## خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على عينة من العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي انطلاقاً من مجموعة من الفرضيات، قمنا بتصميم استبانة تضم مجموعة من الأسئلة، وتم اختبار صدقها وثباتها، بعد ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط لكل عبارة مع البعد الكلي وكل بعد مع المحور الكلي، بعدها قمنا بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بعد التأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي، وفي الأخير قمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وقبول الفرضية الفرعية الأولى فقط التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي، في حين تم رفض الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية للبيانات الشخصية والوظيفية تعزى للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

بعد عرضنا للجانب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، وإسقاط ما تم عرضه على الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات تتمثل في:

## 1. نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات، وإسقاط أهم جوانبها على الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني.

### 1.1. النتائج النظرية

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي تم التوصل لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- القيادة التحويلية عملية توحيد جهود المرؤوسين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم والاهتمام بحاجاتهم، لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- القيادة التحويلية نمط تفاعلي بين القائد ومرؤوسيه، يتم فيها منح كل الاعتبار لحاجات المرؤوسين بما يضمن للمنظمة تحقيق غاياتها المستقبلية.
- تساهم القيادة التحويلية في إحداث التغيير المطلوب في المنظمة، وتهيء الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
- يركز بعد الجاذبية على الصفات والخصائص الشخصية للقائد التحويلي التي تميزه عن غيره من القادة الإداريين.
- يهتم بعد الحافز الإلهامي بتحفيز وإلهام العاملين، وغرس الروح التحدي أثناء العمل.
- يركز بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية على تحفيز التفكير الإبداعي للعاملين، وتشجيعهم على المخاطرة وتطبيق الأفكار الجديدة.
- يركز بعد الاعتبارات الفردية على الاهتمام بحاجات العاملين، ودعمهم ومراعاة مشاعرهم باعتبارهم الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في الوصول إلى أهدافها.
- القائد التحويلي هو الشخص القادر على تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها من أجل الارتقاء بالمنظمة إلى مراتب المنظمات عالية الأداء.
- يساهم القائد التحويلي في نقل المنظمة نقلة حضارية من خلال تبنيه لعملية التغيير في المنظمة مما يسمح لها بالقدرة على المنافسة والتفوق على المنافسين.
- تعتبر الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية تحدث نتيجة لأسباب مختلفة وتؤثر بطبيعة الحال على الأداء والانتاجية.

- تستطيع المنظمة التعامل مع الصراعات وإدارتها وفق أساليب تسمح لها بالتحكم في تلك الصراعات والاستفادة منها وتوجيهها خدمة لأهدافها.

## 2.1. النتائج التطبيقية

بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية (3,36).
- جاء بعد الجاذبية (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,48)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة حول الجاذبية (التأثير المثالي).
- جاء بعد الحافز الالهامي في المرتبة الثانية من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- بمتوسط حسابي قدره (3,36)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة حول الحافز الالهامي.
- جاء بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- بمتوسط حسابي قدره (3,35)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة حول الاعتبارات الفردية.
- جاء بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية في المرتبة الرابعة من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية الإفريقية للزجاج-الطاهير- بمتوسط حسابي قدره (3,23)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة حول الاستثارة العقلية أو الفكرية.
- أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- بإدارة الصراعات التنظيمية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة الصراع التنظيمي القيمة (3,31)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة حول إدارة الصراع التنظيمي.

أما نتائج تحليل فرضيات الدراسة فجاءت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاذبية (التأثير المثالي) في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحافز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)، ومنه الفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي)، ومنه الفرضية الرئيسية الثالثة مرفوضة.

## 2. الاقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، نردها كالتالي:

- تفعيل وتعزيز ممارسة القيادة التحويلية من طرف مدير الشركة الإفريقية للزجاج.
- اعتماد طرق أكثر مرونة من طرف المدير لكسب احترام وثقة العاملين.
- توضيح الرؤى المستقبلية للشركة، والعمل على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- تحفيز العاملين من طرف المدير في مجال تخصصهم الوظيفي، وتشجيعهم وغرس روح التحدي بينهم.
- تشجيع العاملين على تحقيق أهدافهم الخاصة وطموحاتهم الشخصية ومساعدتهم على تحقيقها.
- العمل على تشجيع العاملين في مجال التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة أثناء تأديتهم لمهامهم، وحثهم على مواجهة المشاكل والعمل على إيجاد الحلول لها.
- الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين والتعامل الإيجابي معهم مما يساهم في كسب رضاهم وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

- ضرورة تركيز مدير الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير - على جميع أبعاد القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير في إدارة الصراعات التنظيمية.
- فتح دورات تدريبية في مجال القيادة وكيفية التعامل مع الصراعات.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واحترام آرائهم وتقبلها بدون نقد من طرف مدير الشركة.
- منح فرصة للعاملين لتقديم آرائهم حول الصراعات القائمة داخل الشركة وإشراكهم في عملية إيجاد حلول لتلك الصراعات.
- فهم وتفسير أسباب الصراعات التي تحدث على مستوى الشركة، من خلال دراستها من مختلف جوانبها والتعرف من خلالها على نقاط الضعف للشركة، ومعالجتها.
- العمل على توجيه الصراعات التي تعترض الشركة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### 3. آفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، والاقتراحات التي تم تقديمها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات مختلفة لتعزيز النتائج.
- القيادة التحويلية بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الجودة الشاملة.
- أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
- أثر البيئة التنظيمية على القيادة التحويلية.
- أثر بيئة العمل على إدارة الصراع التنظيمي.
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في أخلاقيات العمل.
- تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.



## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ. الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
2. أبو سمرة محمود أحمد، الطيبي محمد عبد الإله، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
3. البياتي محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. جاد عبد الوهاب أحمد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003.
5. الجرجاوي زياد علي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة، 2010.
6. جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
8. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. الزعبي محمد بلال، الطلافحة عباس، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
12. الزبيديين خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. السقاف علي أحمد، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية الاقتصادية، برلين، 2020.
14. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

16. سيار عبد الرحمان، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
17. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. طمعة حسين ياسين، حنوش إيمان حسين، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
20. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
21. العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
23. عوض عامر سالم، السلوك التنظيمي "الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. الغامدي محمد بن فوزي، القيادة التحويلية، شبكة الألوكة، الدمام، 2021.
26. قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
27. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003.
29. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. محمد لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
31. النجار نبيل جمعة صالح، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

32. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
33. النقيب عبد الخالق عبد الجبار، الاحصاء الحياتي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. هاوس بيتريج نورث، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة الترجمة محمد بن عبد الله البرعي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.
35. الويشي فتحي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

## ب: المقالات

1. بلطرش حياة، أحمد جميل، واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري-البويرة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، البويرة، 2020.
2. بن جلول نبيل، زاهي منصور، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات-دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري-، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 03، الجزائر، 2017.
3. بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي انابيب بولاية الوادي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، الوادي، 2021.
4. بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود عبد العزيز، واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، المملكة العربية السعودية، 2012.
5. بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015.
6. بوطرفة صورية، بوطرفة عواطف، أثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، 2021.
7. بوفنار أحلام، بوعليطة إهام، القيادة التحويلية كمدخل لتعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، سكيكدة، 2020.

8. بولوداني رتيبة محمّدة، التحويل في النحو العربي من خلال نماذج قرآنية، مجلة المعيار، المجلد 24، العدد 49، 2020.
9. حامد محمد، بريايوي كمال، سليماني إلياس، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019.
10. در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، الجزائر، 2017.
11. رزق الله عبد الرحمان، طيبي حمزة، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي-دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، الأغواط، 2019.
12. زرقوط حميدة، بوكثير جبار، التوجه نحو القيادة التحويلية-دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء-سكيكدة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، سكيكدة، 2021.
13. الزعبي حسن علي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة عدن كلية العلوم الإدارية، اليمن، 2011.
14. سرار عمر، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، جامعة المدينة، الجزائر، 2019.
15. شنافي نوال، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة -دراسة حالة مديرية التربية بسكرة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، بسكرة، 2021.
16. طه مداني طويهر، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، 2017.
17. علالي الزهراء، دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-، منصة المجلة العلمية الجزائرية، المجلد 17، العدد 03، 2021.
18. علي شريف حورية، علي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، المسيلة، 2019.
19. عليي نادية، طيبايوي أحمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، جامعة آكلي محند اولحاج-البويرة-، الجزائر، 2021.

20. عليي نادية، طيباوي أحمد، دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة آكلي محند اولحاج-البويرة-، الجزائر، 2021.
21. العموري ميلود، نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية-، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2021.
22. العيد جلال نافل، سلامة أشرف عبد العزيز، الصوفي أشرف سليمان، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، غزة، 2021.
23. العيداني حبيبة، واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية-دراسة ميدانية بمديرية الضرائب-فرع المدية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021.
24. قادري مريم ، العوامل المؤثرة على الأجور في صناعة السيارات الأمريكية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 04، الجزائر، 2017.
25. محمد حامد فتحي محمد، دور القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 91، 2021.
26. مسعودي إيناس، جيلالي إكرام، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك بسكرة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، بسكرة، 2017.
27. مطاطة موسى، بوعطيط جلال الدين، أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطار الواسع دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود-سكيكدة-، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 02، سكيكدة، 2019.
28. مقراب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 02، عين الدفلى، 2019.
29. مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيير في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 36، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، بدون سنة نشر.

30. منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية، المجلة العربية لبحوث الإعلام و الاتصال، العدد 22، مصر، 2018.

31. مها مراد علي أحمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 11، 2018.

ت. الرسائل الجامعية

1. أبو عجوة حامد علي، علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

2. بوطالب جهيد، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن-يحيى، جيجل، 2021.

3. حداد رهام سليم، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.

4. حسون محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

5. حفيظ إيمان، 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، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

6. الرفاعي زهراء سيد محمد سيد عبد الله، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.

7. زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

8. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

9. عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

10. العواوده سامية عبد الله، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
11. الغزالي حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
12. غزاونة علي وليد يوسف، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، رسالة ماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
13. قهيري فاطنة، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.
14. كساب زيد عصام حسن، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017.
15. كنسارة خديجة بنت أحمد صديق، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005.
16. منير هبة "طويرش الحوراني"، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.

## ث. الملتقيات

1. غربي صبرينة، معمري حمزة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

1. Bass Bernard M., Riggio Ronald E., **Transformational leadership**, Second Edition, Psychology Press, 2006.
2. Marshall Elaine S., **Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader**, Springer Publishing Company, 2010.



3. Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational Behavior**, edition15, Pearson Higher Education, 2013.
4. Sekaran Uma, **Research Methods for Business A Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003.

ب. المقالات

1. Altmäe Sigrit, Türk Kulno, Toomet Ott-Siim, **Thomas- kilmann's Conflict Management Modes and Their Relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian Organizations)**, Baltic journal of Management, Vol 08, No 01, 2013.
2. Bakhtawari Nadia Zafar, Saeed Muhammad Ali, Zaidi Erum, **Effect of Transformational Leadership Style on Choice of Strategy in Conflict Management in the Service Sector of Pakistan**, Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, Vol 06, No 02, 2016.
3. Gulluce Ali Çağlar, et al, **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment : A Study on the Bank Employees**, Journal of Service and Management , Vol 09, No 03, 2016.
4. Kholib Jati Muhamad Khodri et al ,**Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB**, Procedia Economics and Finance, Vol 31, 2015.
5. Kiran Sirda, Ilkam kayani Almas, **Transformational Leadership as Mediating Factor Influencing Conflict Management and Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level: A Study in Punjab, Pakistan**, Pakistan Social Sciences Review, Vol 04, No 02, 2020.
6. Matore Ewan Mohd, Khairani Ahmad Zamri, **The Pattern of Skewness and Kurtosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) for Normality Testing**, International journal of future generation communication and networking, Vol 13, No 01, 2020.
7. Nneka Adilo Joy, **Conflict Management and Organizational Performance : A Study of Selected Breweries in The South east Nigeria**, International Journal of Management and Entrepreneurship, Vol 01, No 01, 2019.
8. Nugroho Yunianto Agung et al, **Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role of Motivation and Work Environment**, EduPsyCouns: Journal of Education Psychology and Counseling, Vol 02, No 01, 2020.
9. O'Brien Robert M, **A Caution Regarding Rules of Thumb for variance Inflation Factors**, Quality & Quantity, Vol 41, No 05, 2007.
10. Odumeru James A, Ogbonna Ifeanyi George, **Transformational vs. Transactional Leadership Theories : Evidence in Literature**, International review of management and business research, Vol 02, Issue 02, Nigeria, 2013.
11. Parrott Richard, **Transformational leadership : Theory and reflections**, Ashland theological journal, Vol 32, 2000.
12. Sharma Manoj Kumar, Jain Shilpa, **Leadership management : Principles, models and theories**, Global journal of management and business Studies, Vol 03, No 03, 2013.
13. Sharma Pankaj, Nagar Pankaj, Pathak S.C, **Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 57, 2012.
14. Teymournejad Kaveh, Elghaei Reza, **Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation**, Engineering Technology & Applied Science Research, Vol 07, No 01, 2017.
15. Tims Maria, Bakker Arnold B, Xanthopoulou Despoina, **Do Transformational Leaders Enhance their Followers' daily Work Engagement**, The Leadership Quarterly, Vol 22, 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسلمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

اللقب والأسم	الكلية	الجامعة
حمودة نسيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
شاطر شفيق	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
نجيمي عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
كرامش بلال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
سالمي سمير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
عبد الرحمان ياسر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (03): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

في إطار إجراء الدراسة الميدانية حول :

"دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يشرفنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء منكم التقاض بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

وفي الأخير نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

• إدري مناد

إعداد الطالبتان :

• فافة يسرى  
• بوبصع سلمى

السنة الجامعية 2022/2021

## المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

- ثانوي أو أقل
- جامعي
- تكوين مهني

4. عدد سنوات العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فما فوق

5. المسمى الوظيفي:

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

## المحور الثاني: قياس أبعاد القيادة التحويلية

ضع العلامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة:

ملاحظة:

1. القيادة التحويلية: هي النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في العمل.
2. الصراع التنظيمي: هو الاختلافات التي تحدث بين العاملين بالمنظمات نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف وتجعلهم في وضع مواجهة.
3. إدارة الصراع التنظيمي: مختلف الأساليب التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمنظمة.

المقياس					العبارات	الرقم	الأبعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					يتمتع رئيسي بقدرات غير عادية.	01	الجانبية (التأثير المثالي)
					يحظى رئيسي باحترام العاملين.	02	
					يتحلى رئيسي بالشجاعة في مواجهة المشكلات.	03	
					يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.	04	
					لرئيسي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	05	
					يتمتع رئيسي بأخلاق مهنية عالية.	06	
					يشجع رئيسي حب التحدي بين العاملين.	07	الحافز الإلهامي
					يتحدث رئيسي عن مستقبل المؤسسة بتفاؤل.	08	
					يخلق رئيسي الرغبة في العمل لدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	09	

					10	يحرص رئيسي دائما على بث الحماس بين أعضاء فريق العمل.
					11	يملك رئيسي القدرة على إيصال أفكاره.
					12	يقدم رئيسي أفكار جديدة عن كيفية أداء المهام.
					13	يحفزني رئيسي على حل مشكلات عملي بطرق مبتكرة وإبداعية.
					14	يشجعني رئيسي لتحقيق أهدافي.
					15	يشجع رئيسي العاملين على تطبيق أفكارهم الإبداعية.
					16	يصف رئيسي الصعوبات التي تواجه العاملين على أنها مشكلات يمكن حلها.
					17	يساعدني رئيسي في تطوير مواطن القوة في شخصيتي.
					18	يولي رئيسي أهمية لشكاوي العاملين وتظلماتهم.
					19	يحترم رئيسي وجهات نظر العاملين والاختلافات بينهم.
					20	يشرك رئيسي العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
					21	يقدم رئيسي العون والمساعدة للعاملين.

الاستشارة العقلية أو الفكرية

الاعتبارات الفردية



المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

المقياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تقوم منظماتنا بدراسة أسباب الصراع بالتعاون مع مختلف الأطراف.	01
					تستخدم الإدارة أساليب متعددة لتقادي الصراعات.	02
					أساهم في معالجة أسباب الصراع حتى لا تزيد شدته.	03
					تشخص الإدارة الصراعات المتواجدة في المنظمة.	04
					أغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف.	05
					أطرح ما لدي من أفكار حول الصراع القائم.	06
					تلتزم الإدارة الحياد وتتجنب الوقوف لجانب أحد أطراف الصراع.	07
					تتهي الإدارة الصراعات بتعليمات صارمة.	08
					تتابع المنظمة ظروف الصراع في المنظمة.	09
					تقدم الإدارة فرصة لي في عملية اتخاذ القرارات.	10
					تشجع الإدارة على الاتصالات بين أطراف الصراع.	11

الملحق رقم (04): البنائي لأداة الدراسة

1. معاملات الارتباط بين بعد الجاذبية (التأثير المثالي) والبعد ككل

Corrélations							
		A01	A02	A03	A04	A05	A06
A01	Corrélation de Pearson	1	,368**	,299*	,368**	,363**	,377**
	Sig. (bilatérale)		,002	,012	,002	,002	,001
	N	70	70	70	70	70	70
A02	Corrélation de Pearson	,368**	1	,611**	,580**	,311**	,374**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,009	,001
	N	70	70	70	70	70	70
A03	Corrélation de Pearson	,299*	,611**	1	,608**	,099	,214
	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,000	,415	,075
	N	70	70	70	70	70	70
A04	Corrélation de Pearson	,368**	,580**	,608**	1	,472**	,577**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
A05	Corrélation de Pearson	,363**	,311**	,099	,472**	1	,545**
	Sig. (bilatérale)	,002	,009	,415	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
A06	Corrélation de Pearson	,377**	,374**	,214	,577**	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,075	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70
الجاذبية	Corrélation de Pearson	,624**	,742**	,685**	,870**	,640**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 2. معاملات الارتباط بين بعد الحافز الالهامي والبعد ككل

Corrélations						
		B07	B08	B09	B10	B11
B07	Corrélation de Pearson	1	,372**	,315**	,509**	,410**
	Sig. (bilatérale)		,002	,008	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
B08	Corrélation de Pearson	,372**	1	,319**	,449**	,327**
	Sig. (bilatérale)	,002		,007	,000	,006
	N	70	70	70	70	70
B09	Corrélation de Pearson	,315**	,319**	1	,439**	,291*
	Sig. (bilatérale)	,008	,007		,000	,015
	N	70	70	70	70	70
B10	Corrélation de Pearson	,509**	,449**	,439**	1	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
B11	Corrélation de Pearson	,410**	,327**	,291*	,678**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,015	,000	
	N	70	70	70	70	70
الحافز_الالهامي	Corrélation de Pearson	,722**	,676**	,673**	,835**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 3. معاملات الارتباط بين بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية والبعد ككل

Corrélations						
		C12	C13	C14	C15	C16
C12	Corrélation de Pearson	1	,518**	,281*	,546**	,444**
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
C13	Corrélation de Pearson	,518**	1	,466**	,451**	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
C14	Corrélation de Pearson	,281*	,466**	1	,606**	,426**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
C15	Corrélation de Pearson	,546**	,451**	,606**	1	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
C16	Corrélation de Pearson	,444**	,469**	,426**	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70
الاستثارة_العقلية	Corrélation de Pearson	,703**	,764**	,760**	,830**	,751**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### 4. معاملات الارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية والبعد ككل

Corrélations						
		D17	D18	D19	D20	D21
D17	Corrélation de Pearson	1	,410**	,501**	,542**	,572**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
D18	Corrélation de Pearson	,410**	1	,705**	,478**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
D19	Corrélation de Pearson	,501**	,705**	1	,632**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
D20	Corrélation de Pearson	,542**	,478**	,632**	1	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
D21	Corrélation de Pearson	,572**	,651**	,684**	,575**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	,762**	,778**	,858**	,797**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### 5. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني: القيادة التحويلية

Corrélations					
		الاجاذبية	الحافز_لالهامي	الاستنارة_العقلية	الاعتبارات_الفردية
الاجاذبية	Corrélation de Pearson	1	,747**	,706**	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
الحافز_لالهامي	Corrélation de Pearson	,747**	1	,807**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
الاستنارة_العقلية	Corrélation de Pearson	,706**	,807**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
الاعتبارات_الفردية	Corrélation de Pearson	,725**	,754**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70
القيادة_التحويلية	Corrélation de Pearson	,876**	,913**	,907**	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 6. الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

Corrélations						
		E01	E02	E03	E04	E05
E01	Corrélation de Pearson	1	,450**	,267*	,679**	-,091
	Sig. (bilatérale)		,000	,025	,000	,456
	N	70	70	70	70	70
E02	Corrélation de Pearson	,450**	1	,112	,565**	-,036
	Sig. (bilatérale)	,000		,355	,000	,765
	N	70	70	70	70	70
E03	Corrélation de Pearson	,267*	,112	1	,289*	-,378**
	Sig. (bilatérale)	,025	,355		,015	,001
	N	70	70	70	70	70
E04	Corrélation de Pearson	,679**	,565**	,289*	1	-,044
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,015		,717
	N	70	70	70	70	70
E05	Corrélation de Pearson	-,091	-,036	-,378**	-,044	0,099
	Sig. (bilatérale)	,456	,765	,001	,717	0,414
	N	70	70	70	70	70
E06	Corrélation de Pearson	,462**	,377**	,466**	,373**	-,195
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,106
	N	70	70	70	70	70
E07	Corrélation de Pearson	,243*	,342**	-,134	,461**	,208
	Sig. (bilatérale)	,043	,004	,270	,000	,084
	N	70	70	70	70	70
E08	Corrélation de Pearson	,404**	,652**	-,007	,487**	,171
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,957	,000	,158
	N	70	70	70	70	70
E09	Corrélation de Pearson	,573**	,463**	,303*	,687**	,037
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,000	,762
	N	70	70	70	70	70
E10	Corrélation de Pearson	,307**	,442**	,550**	,479**	-,245*
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,000	,041
	N	70	70	70	70	70
E11	Corrélation de Pearson	,527**	,529**	,086	,713**	,199
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,478	,000	,099
	N	70	70	70	70	70
ادارة_الصراع_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,680**	,699**	,387**	,798**	,099
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,414
	N	70	70	70	70	70

		E06	E07	E08	E09	E10
E01	Corrélation de Pearson	,462	,243**	,404*	,573**	,307
	Sig. (bilatérale)	,000	,043	,001	,000	,010
	N	70	70	70	70	70
E02	Corrélation de Pearson	,377**	,342	,652	,463**	,442
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
E03	Corrélation de Pearson	,466*	-,134	-,007	,303*	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,270	,957	,011	,000
	N	70	70	70	70	70
E04	Corrélation de Pearson	,373**	,461**	,487*	,687	,479
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
E05	Corrélation de Pearson	-,195	,208	,171**	,037	-,245
	Sig. (bilatérale)	,106	,084	,158	,762	,041
	N	70	70	70	70	70
E06	Corrélation de Pearson	1**	,106**	,358**	,383**	,595
	Sig. (bilatérale)		,381	,002	,001	,000

	N	70	70	70	70	70
E07	Corrélation de Pearson	,106*	1**	,476	,437**	,361
	Sig. (bilatérale)	,381		,000	,000	,002
	N	70	70	70	70	70
E08	Corrélation de Pearson	,358**	,476**	1	,614**	,390
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,001
	N	70	70	70	70	70
E09	Corrélation de Pearson	,383**	,437**	,614*	1**	,528
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
E10	Corrélation de Pearson	,595**	,361**	,390**	,528**	1*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	
	N	70	70	70	70	70
E11	Corrélation de Pearson	,374**	,459**	,649	,694**	,454
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
ادارة_الصراع_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,641**	,556**	,746**	,816**	,714
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70

		E11
E01	Corrélation de Pearson	,527
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E02	Corrélation de Pearson	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E03	Corrélation de Pearson	,086*
	Sig. (bilatérale)	,478
	N	70
E04	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E05	Corrélation de Pearson	,199
	Sig. (bilatérale)	,099
	N	70
E06	Corrélation de Pearson	,374**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
E07	Corrélation de Pearson	,459*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E08	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E09	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E10	Corrélation de Pearson	,454**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
E11	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	70
ادارة_الصراع_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

1. ثبات بعد الجاذبية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	6

2. ثبات بعد الحافز الإلهامي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	5

3. ثبات بعد الاستثارة العقلية أو الفكرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	5

4. ثبات بعد الاعتبارات الفردية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	5

5. ثبات محور القيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	21

6. ثبات محور إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	11

7. الثبات الكلي للاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	32

الملحق رقم (06): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	75,7	75,7	75,7
	أنثى	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	8,6	8,6	8,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	47,1	47,1	55,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	30,0	30,0	85,7
	50 سنة فما فوق	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	16	22,9	22,9	22,9
	جامعي	45	64,3	64,3	87,1
	تكوين مهني	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	17,1	17,1	17,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	30,0	30,0	47,1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	35,7	35,7	82,9
	15 سنة فما فوق	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	38	54,3	54,3	54,3
	عون تحكم	17	24,3	24,3	78,6
	عون تنفيذ	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



الملحق رقم (07): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
A01	70	3,4429	,75442
A02	70	3,5857	,67013
A03	70	3,4857	,95921
A04	70	3,2571	1,09922
A05	70	3,3714	,81953
A06	70	3,7857	,79660
الاجاذبية	70	3,4881	,61209
B07	70	3,2571	,86285
B08	70	3,5000	,81205
B09	70	2,9286	,92190
B10	70	3,5286	,77500
B11	70	3,6286	,76464
الحافز_لالهامي	70	3,3686	,59916
C12	70	3,4857	,77540
C13	70	3,0714	,92190
C14	70	2,9143	1,05971
C15	70	3,1571	,87866
C16	70	3,5571	,84503
الاستنارة_العقلية	70	3,2371	,68380
D17	70	2,9286	,99741
D18	70	3,6714	,75607
D19	70	3,6143	,87299
D20	70	2,9857	,90878
D21	70	3,5857	1,01429
الاعتبارات_الفردية	70	3,3571	,73968
القيادة_التحويلية	70	3,3627	,59312
N valide (listwise)	70		

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
E01	70	3,4143	,94013
E02	70	3,5429	1,00269
E03	70	3,0857	1,12601
E04	70	3,5714	,82658
E05	70	3,0000	1,19176
E06	70	2,8429	1,18732
E07	70	3,2857	,93472
E08	70	3,7571	1,06914
E09	70	3,4571	,98813
E10	70	2,8714	1,14108
E11	70	3,6429	,91740
ادارة_الصراع_ التنظيمي	70	3,3156	,63565
المذكرة	70	3,3392	,52521
N valide (listwise)	70		

الملحق رقم (08): نتائج التوزيع الطبيعي

1. معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الجاذبية	70	-,643	,287	-,350	,566
الحافز_الالهامي	70	-1,122	,287	,530	,566
الاستشارة_العقلية	70	-,969	,287	,522	,566
الاعتبارات_الفردية	70	-1,085	,287	,161	,566
القيادة_التحويلية	70	-1,129	,287	,497	,566
ادارة_الصراع _التنظيمي	70	-1,819	,287	4,115	,566
N valide (listwise)	70				

2. اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)

Coefficients <sup>a</sup>			
Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	الجاذبية	,372	2,688
	الحافز_الالهامي	,268	3,731
	الاستشارة_العقلية	,298	3,350
	الاعتبارات_الفردية	,341	2,930

الملحق رقم (09): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,203	,56756

a. Valeurs prédites : (constantes), الحافز\_الالهامي, الاستشارة\_العقلية, الجاذبية, الاعتبارات\_الفردية,

b. Variable dépendante : ادارة\_التنظيمي\_الصراع

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,941	4	1,735	5,387	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	20,938	65	,322		
	Total	27,880	69			

a. Variable dépendante : ادارة\_التنظيمي\_الصراع

b. Valeurs prédites : (constantes), الحافز\_الالهامي, الاستشارة\_العقلية, الجاذبية, الاعتبارات\_الفردية,

Coefficients <sup>a</sup>						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,511	,420		3,593	,001
	الجاذبية	,373	,183	,359	2,039	,046
	الحافز_الالهامي	,081	,220	,077	,369	,713
	الاستشارة_العقلية	-,105	,183	-,113	-,576	,567
	الاعتبارات_الفردية	,170	,158	,198	1,073	,287

a. Variable dépendante : ادارة\_التنظيمي\_الصراع

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القيادة_التحويلية	ذكر	53	3,3366	,58955	,08098
	أنثى	17	3,4441	,61496	,14915

Test d'échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
القيادة_التحويلية	Hypothèse de variances égales	,027	,870	-,647	68
	Hypothèse de variances inégales			-,633	26,125

Test d'échantillons indépendants				
		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
القيادة_التحويلية	Hypothèse de variances égales	,520	-,10748	,16602
	Hypothèse de variances inégales	,532	-,10748	,16972

Test d'échantillons indépendants				
		Test-t pour égalité des moyennes		
		Intervalle de confiance 95% de la différence		
		Inférieure	Supérieure	
القيادة_التحويلية	Hypothèse de variances égales	-,43877	,22381	
	Hypothèse de variances inégales	-,45626	,24129	

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Tableau ANOVA								
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification	
القيادة_التحويلية *	السن	Inter-groupes	Combiné	,723	3	,241	,675	,570
		Intra-classe		23,551	66	,357		
	Total		24,273	69				

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Tableau ANOVA								
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification	
القيادة_التحويلية *	المؤهل_العلمي	Inter-groupes	Combiné	,215	2	,107	,299	,743
		Intra-classe		24,059	67	,359		
	Total		24,273	69				

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Tableau ANOVA								
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification	
القيادة_التحويلية *	عدد_سنوات_العمل	Inter-groupes	Combiné	,206	,189	,069	,189	,904
		Intra-classe		24,067	66	,365		
	Total		24,273	69				

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Tableau ANOVA							
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
القيادة_التحويلية *	Inter-groupes	Combiné	1,229	2	,614	1,786	,175
	Intra-classe		23,044	67	,344		
	Total		24,273	69			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Tableau de bord			
ادارة_الصراع_التنظيمي			
الجنس	Moyenne	N	Ecart-type
ذكر	3,2693	53	,64995
أنثى	3,4599	17	,58341
Total	3,3156	70	,63565

Test d'échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
ادارة_الصراع_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,000	,993	-1,077	68	,285	-,19060	,17697
	Hypothèse de variances inégales			-1,139	29,821	,264	-,19060	,16731

Test d'échantillons indépendants			
		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
ادارة_الصراع_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	-,54374	,16254
	Hypothèse de variances inégales	-,53237	,15118

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Tableau ANOVA							
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارة_الصراع _التنظيمي* _السن	Inter-groupes	Combiné	2,834	3	,945	2,489	,068
	Intra-classe		25,046	66	,379		
	Total		27,880	69			

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Tableau ANOVA							
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارة_الصراع_التنظيمي *_المؤهل_العلمي	Inter-groupes	Combiné	1,637	2	,818	2,089	,132
	Intra-classe		26,243	67	,392		
	Total		27,880	69			

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Tableau ANOVA							
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارة_الصراع_التنظيمي *_عدد_سنوات_العمل	Inter-groupes	Combiné	,700	3	,233	,567	,639
	Intra-classe		27,180	66	,412		
	Total		27,880	69			

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Tableau ANOVA							
			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
ادارة_الصراع_التنظيمي *_المسمى_الوظيفي	Inter-groupes	Combiné	,464	2	,232	,566	,570
	Intra-classe		27,416	67	,409		
	Total		27,880	69			

