

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي
دراسة مسحية بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى و كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
محمد سلامنة

من إعداد الطالبتين:
حسيبة بومييمز
سليمة شطابي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة: فوزية مقراش. جامعة جيجل رئيسا
الأستاذ: محمد سلامنة. جامعة جيجل مشرفا و مقرا
الأستاذ: محمد عبد اللوش جامعة جيجل ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر و تقدير

نشكر الله سبحانه و تعالى على فضله أن يسر لنا انهاء الدراسة، راجين منه عزوجل أن تكون من العلم النافع الذي يستفاد منه و يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ المشرف على تكريمه بالإشراف على هذه الدراسة و على توجيهاته السديدة و تصويباته المفيدة .

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا.

و الشكر موصولاً إلى جميع عمال مصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى و عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1.1. مقدمة
2	2.1. إشكالية الدراسة.....
3	3.1. أهمية الدراسة.....
3	4.1. أهداف الدراسة.....
4	5.1. أسباب اختيار الموضوع.....
4	6.1. الدراسات السابقة.....
9	7.1. فرضيات الدراسة.....
10	8.1. نموذج الدراسة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
13	1.2. الصراع التنظيمي.....
13	1.1.2. مفهوم الصراع
15	2.1.2. أسباب الصراع التنظيمي.....
18	3.1.2. أنواع الصراع التنظيمي.....
20	4.1.2. مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.....
24	5.1.2. مراحل الصراع التنظيمي.....
26	6.1.2. آثار الصراع التنظيمي
29	2.2. الرضا الوظيفي.....
29	1.2.2. مفهوم الرضا الوظيفي
30	2.2.2. محددات الرضا الوظيفي
31	3.2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
35	4.2.2. مراحل الرضا الوظيفي.....
35	5.2.2. قياس الرضا الوظيفي.....
37	6.2.2. نتائج الرضا الوظيفي.....

39	3.2. القيادة.....
39	1.3.2. مفهوم القيادة.....
40	2.3.2. أهمية القيادة.....
42	3.3.2. المهارات القيادية.....
43	4.3.2. نظريات القيادة.....
49	5.3.2. أساليب القيادة.....
58	4.2. دور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي.....
58	1.4.2. دور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.....
60	2.4.2. دور أساليب القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.....

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

63	1.3. منهجية الدراسة و إجراءاتها.....
63	1.1.3. منهج الدراسة.....
65	2.1.3. أداة الدراسة.....
67	3.1.3. مجتمع الدراسة.....
68	4.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....
70	5.1.3. صدق و ثبات أداة الدراسة.....
76	2.3. عرض الخصائص الديمغرافية.....
76	1.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.....
76	2.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر.....
77	3.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
78	4.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب.....
79	3.3. الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.....
80	4.3. تحليل الارتباط والتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار.....
80	1.4.3. تحليل الارتباط.....
82	2.4.3. التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار.....

5.3. إختبار فرضيات الدراسة.....	84
1.5.3. إختبار فرضية أثر صراع المهمة على صراع العلاقة.....	84
2.5.3. إختبار فرضيتي أثر كل من صراع المهمة وصراع العلاقة على	
الرضا الوظيفي.....	85
3.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا	
الوظيفي.....	86
4.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا	
الوظيفي.....	89
5.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا	
الوظيفي.....	92
6.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا	
الوظيفي.....	93
7.5.3. إختبار فرضية الاختلاف في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع	
المهمة و الرضا الوظيفي بإختلاف مكان العمل.....	94

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4. عرض نتائج الدراسة و تفسيرها.....	98
1.2.4. النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية.....	98
2.2.4.النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للدراسة.....	98
3.1.4.النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....	99
4.1.4. تفسير أهم نتائج الدراسة.....	100
2.4.مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة.....	100
3.4. توصيات الدراسة.....	101
5.4. حدود الدراسة و المواضيع التي تثيرها.....	102
قائمة المراجع	105

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	مصادر متغيرات الدراسة و تعريفاتها الإجرائية	الجدول(1.3)
70	معاملات ارتباط بيرسون للإتساق الداخلي لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه.	الجدول(2.3)
73	قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	الجدول(3.3)
74	معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر إذا حذف العنصر	الجدول(4.3)
76	جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول (5.3)
76	جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول (6.3)
77	جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول (7.3)
78	جدول تكراري نسبي لمتغير الأقدمية في المنصب لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول (8.3)
79	الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد الدراسة	الجدول (9.3)
81	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول (10.3)
83	نتائج إختبار المصاحبة الخطية	الجدول (11.3)
84	البسيط بين صراع المهمة و صراع العلاقة الخطي نموذج الانحدار	الجدول (12.3)
85	نموذج الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر كلا من صراع المهمة و صراع العلاقة على الرضا الوظيفي	الجدول (13.3)
86	نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة الرضا الوظيفي على	الجدول (14.3)
87	نتائج التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية	الجدول (15.3)
89	نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي	الجدول (16.3)
90	نتائج التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية	الجدول (17.3)
92	نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي	الجدول (18.3)
93	نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي	الجدول (19.3)

الفهارس

95	اختبار T للعينات المستقلة	الجدول (20.3)
96	ملخص إختبار صحة فرضيات الدراسة	الجدول (21.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	الشكل (1.1)
21	نافذة جوهاري	الشكل (1.2)
25	مراحل الصراع التنظيمي عند <i>pondy</i>	الشكل (2.2)
45	الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية	الشكل (4.2)
88	مخطط التفاعل	الشكل (1.3)
91	مخطط التفاعل	الشكل (2.3)

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

2.1. إشكالية الدراسة

3.1. أهمية الدراسة

4.1. أهداف الدراسة

5.1. أسباب اختيار الموضوع

6.1. الدراسات السابقة

7.1. فرضيات الدراسة

8.1. نموذج الدراسة

1.1 . مقدمة

لقد أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة إجتماعية هادفة، يشكل فيها العنصر البشري أحد أهم المقومات التي تساهم بقدر كبير في أنشطتها وتحدد نتيجة مخرجاتها، ولهذا إهتم الباحثون بدراسة سلوك الفرد وإتجاهاته في العمل.

كما أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، وهذه الإعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو إلى الصراع.

فالصراع التنظيمي أمر حتمي في المنظمة لا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة الإعتراف به والتعرف على أسبابه سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه، وهذا يتطلب توافر المهارات السلوكية اللازمة لذلك، لأنه إذا تم إهمال الصراع سيصبح عامل هدم وإعاقة ينعكس على الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي لا يمكن عزل آثار الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ويعد هذا لأخير مطلباً أساسياً لبقاء الفرد بالمنظمة، وعاملاً إيجابياً لزيادة فعالية وكفاءة أداءه.

ومن جهة أخرى يعتبر دور القيادة أساسياً في عملية إدارة الصراع التنظيمي، وتكليفه لمصلحة المنظمة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك لما للقائد من قوة التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهه، ويختلف هذا التأثير باختلاف الأسلوب القيادي المتبع .

فمعرفة القائد لطرق التعامل مع الصراع التنظيمي وتطبيقه لها يساعد على توفير مناخ ملائم للنشاط داخل المنظمة ويؤثر إيجاباً على الأفراد، فتطوير المنظمة لا يقتصر على النمو الكمي والتوسع في النشاطات ، وإنما يمتد ليشمل النمو النوعي والذي يرتبط بتطوير فعالية العاملين والحد من الصراع وتحسين بيئة العمل في ظل أسلوب قيادي قادر على إدارة وتوجيه هذا الصراع.

2.1. إشكالية الدراسة

يشكل الصراع التنظيمي معضلة لأنه وبحسب عديد الدراسات ينطوي على جوانب إيجابية وأخرى سلبية، ويكاد يكون هناك إجماع بين الباحثين على أن صراع المهمة بناء ومفيد أما صراع العلاقة فهو غير وظيفي وضار ويشكل عقبة في طريق التوصل لنتائج تنظيمية جيدة.

أمام هذه المعضلة التي يشكل الصراع التنظيمي جوهرها نظرا للتعقيد الذي يميزه وتأثيراته المتناقضة على النتائج التنظيمية التي يعد الرضا الوظيفي أحد أهمها، قد تعتبر القيادة بوصفها صاحبة القدرة على توجيه سلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم، بالشكل الذي يدفعهم للتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، عاملا فاعلا في تحقيق التوازن المطلوب من خلال إدارة الصراع وتعديل آثاره بما يتماشى وحاجات المنظمة.

هذه الدراسة تحاول بحث اثر الصراع التنظيمي ببعديه على الرضا الوظيفي، كما ستحاول بحث دور القيادة في تخفيف هذا الأثر، من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟

3.1. أهمية الدراسة

تكتسي دراسة دور القيادة الإدارية في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي أهميتها من:

- للقيادة دور هام وجوهري في ضبط السلوكيات داخل المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- للصراع التنظيمي آثار متناقضة تختلف باختلاف نوعه وعليه فهو معقد ويحتاج للمزيد من الدراسة والبحث.
- يعتبر الرضا الوظيفي هو أحد المقاييس الهامة للأداء التنظيمي ويشكل عامل حاسم في تحديد الأداء المستقبلي للأفراد والمنظمة.

- تسمح هذه الدراسة بوضع حلول لمشكلات الصراع، من خلال النتائج والاقتراحات حول الموضوع وبالتالي توفير المعلومات التي تسمح باتخاذ قرارات تعود بالنفع على العمال والمنظمة. ويمكن أن تستفيد من هذه الدراسة الأطراف الأتي ذكرها:
- إدارة المؤسستين محل الدراسة واللتين تسعيان لوضع استراتيجيات جديدة للتعامل مع العمال وحل مشاكلهم المختلفة ذات العلاقة بالصراعات التنظيمية، بهدف الارتقاء برضاهم الوظيفي و من ثم أدائهم.
- العاملون بالمؤسستين والمؤسسات المشابهة، حيث يسمح اطلاعهم على نتائج هذه الدراسة بالتعرف على أسباب الصراعات وأثارها على زملائهم، ما يؤدي بهم إلى محاربة كل ما يخلق الصراعات التنظيمية السلبية.
- الباحثون في مجال السلوك التنظيمي والأداء بصفة عامة وكل من يرغب في إجراء دراسة مماثلة صفة خاصة.

4.1. أهداف الدراسة

- الهدف العام لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الإقتصادية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل. من خلال:
- التعرف على أثر صراع المهمة على صراع العلاقة
 - التعرف على أثر كل من صراع المهمة وصراع العلاقة على الرضا الوظيفي
 - معرفة ما إذا تعدل أساليب القيادة وفقا للاتجاهات الحديثة من أثر كل من صراع المهمة وصراع العلاقة على الرضا الوظيفي.
 - الوقوف على الاختلافات في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع المهمة و الرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل.

5.1. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع جاء بعد تأمل عميق ويرجع لعدة أسباب تمثلت في:

- يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية خطيرة إن تجاوزت مستوى محدد، لهذا السبب ارتأينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة.
- إعطاء صورة عن الدور الذي تلعبه أساليب القيادة و التي قد تعتبر متغير معدل للأثر الذي يحدثه الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحي و كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.
- اهمال المنظمات الجزائرية للخلافات ذات الطبيعة السلوكية و التي من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- تشجيعات المشرف على البحث خارج المجال النمطي الضيق للدراسات.
- التأثير بالدراسات الأجنبية التي تتسم بطابع الجدية في دراسة العلاقة بين المتغيرات و إدخالها المتغير المعدل و أيضا الوسيط في ظل الغياب الشبه الكلي لهذين المتغيرين في الدراسات العربية و خصوصا الجزائرية التي لا تزال تدرس العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع وتهمل باقي المتغيرات.

6.1. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي عالجت موضوع الصراع وعلاقته بالرضا الوظيفي، لكن الدراسات التي إعتمدت المتغير المعدل بصفة عامة كانت قليلة، أما التي إستخدمت القيادة كمتغير معدل فلم نعثر علي أي واحدة في حدود بحثنا.

1. الدراسات باللغة العربية

- دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح سنة 2008 بعنوان: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي بكلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما، كما هدفت إلى تحديد مستويات

الصراع التنظيمي، ودراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات وإستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات في الجامعتين.

بلغ حجم العينة 280 موظف وتم جمع المعلومات والبيانات من خلال الاستبانة وإستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود مستويات منخفضة للصراع في الجامعتين، إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بدرجة متوسطة في كلتا الجامعتين، كما أن الصراعات التنظيمية ليس لها إنعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات النظر في الجامعتين⁽¹⁾.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في شقها المتعلق بتأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، لكن الإختلاف البارز يكمن في إستعمال الدراسة الحالية لمتغير القيادة الإدارية كمتغير معدل، كما يمكن الإشارة للإختلاف الواضح في حجم العينة و ميدان الدراسة.

• دراسة توفيق حامد طوالية سنة 2008 بعنوان أثر الأنماط القيادية على إدارة

الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة بالأردن، كما هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في هذه المؤسسات وتحديد أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين، حيث بلغ حجم العينة 410 عامل في أربع مؤسسات ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح للأنماط القيادية بإختلاف أنواعها (تسلطي إستغلالي، تسلطي خير، نمط إستشاري، النمط المشارك والنمط التحويلي) على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بالمؤسسات العامة بالأردن⁽²⁾.

⁽¹⁾ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008 .

⁽²⁾ توفيق حامد طوالية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.

ركز الباحث في هذه الدراسة على الأنماط القيادية وهذا يتوافق جزئياً مع دراستنا فقد ركزت الدراسة الحالية على اسلوبين قياديين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلة كما عالجت الدراسة السابقة الصراع في جانبه المتعلق بإدارة الصراع في حين وفي الدراسة الحالية تم التركيز على أبعاد الصراع التنظيمي، لكن أهم إختلاف يكمن في أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الرضا الوظيفي كمتغير تابع في حين لا تعالجه الدراسة السابقة، كما نلاحظ وجود إختلافات في حجم العينة وميدان الدراسة.

• دراسة نور الدين عسلي سنة 2009 بعنوان إدارة الصراع وأثرها على الرضا

الوظيفي للعاملين بمؤسسة الحظنة بولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الحظنة، حيث بلغ حجم العينة 117 عامل وتم تجميع البيانات بالإعتماد على الإستبانة، كما إعتد المنهج الوصفي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي إستعمل منهج دراسة حالة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وتوصل الباحث إلى أن إدارة الصراع لها آثار على إتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلبا كان أو إيجابا، كما تؤدي القيادة دورا فعالا في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي⁽¹⁾. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجتها للصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي والقيادة، وتختلف من حيث العينة و ميدان الدراسة.

2. الدراسات باللغات الأجنبية

• دراسة *Afzal Rahim* سنة 2004 بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع هي معدل

أو وسيط للعلاقة بين صراع داخل لفريق والأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يحدثه المتغير المعدل أو الوسيط والذي يمثل إستراتيجيات إدارة الصراع، على العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء وقد استخدم نموذجين حيث اعتبر في النموذج الأول إستراتيجيات إدارة الصراع معدل للعلاقة بين الصراع داخل الفريق وهذا النموذج يتناسب مع دراستنا

(1) نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

الحالية، أما النموذج الثاني فقد اعتبر إستراتيجيات إدارة الصراع وسيط للعلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء، وهذا ما يشكل وجه الاختلاف مع الدراسة الحالية.

وقد بلغ حجم العينة 423 مدير، في مجموعة من الجامعات الأمريكية، حيث اعتمد في قياس الصراع التنظيمي داخل الفريق على الاستمارة المعدة من طرفه، أما لقياس الأداء وفي الجزء المتعلق بالرضا الوظيفي فقد استخدم الاستمارة المعدة من طرف جامعة منيسوتا. كما إستخدم تحليل الإنحدار الهرمي لمعرفة الأثر الذي يحدثه العنصر المعدل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وأهمها: يؤثر صراع العلاقة داخل الفريق سلبا على الأداء، كما أن إستراتيجيات إدارة الصراع لها أثر إيجابي على الأداء، أما إستراتيجيات إدارة الصراع فلم يكن لها أي دور دال إحصائيا في تعديل العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء، كما وجد أن أسلوب حل المشكلة يتوسط العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء⁽¹⁾.

ركز الباحث في دراسته على المتغير المعدل أو الوسيط وهذا يتفق مع دراستنا حيث اعتمدنا على المتغير المعدل، وتتفق الدراسة السابقة مع هذه الدراسة من حيث الاعتماد على استمارة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي، وكذلك استخدام تحليل الإنحدار الهرمي، أما وجه الاختلاف فيمكن في اعتبار الباحث إستراتيجيات ادارة الصراع متغير معدل أو وسيط أما في هذه الدراسة فقد تطرقنا إلى أساليب القيادة كمتغير معدل، كما يوجد اختلاف في حجم العينة.

• دراسة *Humayun . F.R* في سنة 2015 بعنوان أساليب القيادة وأثرها على أداء

العاملين بقطاع الصحة بباكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أساليب القيادة على أداء العاملين وتم تطبيقها بقطاع الصحة بباكستان، حيث أعتبر متغير القيادة متغيرا مستقلا وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية، أما الأداء فهو متغير تابع، وقد أعتمد الإستبيان كأداة للدراسة، حيث تناول الباحث كلا من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

⁽¹⁾ Rahim. A, **Conflict Management Strategies As Moderators Or Mediators Of The Relationship Between Intragroup Conflict And Job Performance**, Paper Presented At The Annual Conference Of The International Association For Conflict Management Pittsburgh, PA, June, 2004.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : القيادة التحويلية هي الأسلوب المتبع في القطاع الصحي في باكستان ويثبت الارتباط الخطي وجود علاقة إيجابية بين الأداء وكل من القيادة التحويلية والتبادلية⁽¹⁾.

تتشترك هذه الدراسة جزئيا مع الدراسة الحالية في الإعتماد على نفس أساليب القيادة والتي تتمثل في القيادة التحويلية والتبادلية أما الاختلاف فيمكن في اعتماد الدراسة السابقة أساليب القيادة متغير مستقل أما في هذه الدراسة تم استخدام أساليب القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.

• دراسة *Voom ,M.L et all* سنة 2011 بعنوان أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العمومي بماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أساليب القيادة والمتمثلة في القيادة التبادلية والتحويلية على الرضا الوظيفي، وقد إستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم العينة 100 عامل.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن القيادة التحويلية على علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي لدى العاملين، أما القيادة التبادلية فهي علاقة سلبية بالرضا الوظيفي².

وتتشترك هذه الدراسة جزئيا مع الدراسة الحالية في الإعتماد على نفس أساليب القيادة والتي تتمثل في القيادة التحويلية والتبادلية و نفس المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، فهي بحثت في الاثر المباشر للقيادة على الرضا الوظيفي، في حين الدراسة الحالية تبحث عن الدور غير المباشر للقيادة في الرضا الوظيفي.

• دراسة *Francisco J. M et all* سنة 2002 بعنوان أنواع الصراع التنظيمي

و نتائجه على الأفراد و على المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقة وتأثيرها على الأفراد و المنظمة، كما هدفت إلى تقييم الدور المعدل أو الوسيط لصراع العلاقة، طبقت هذه الدراسة على المؤسسات السياحية بإسبانيا وقدر حجم العينة 165 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة و صراع العلاقة ،كما أن

⁽¹⁾Humaymun F R,Et All , **Leadrrship Styles And Its Impact On Employees Performance In Health Sector Of Pakistan**, City University Rearch Journal, Volume5, Article8.2015.

⁽²⁾ Voom ,M.L Et All, **The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia**, International Journal Of Business, Management And Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011

صراع العلاقة هو العنصر الوسيط للعلاقة بين صراع المهمة والرضا الوظيفي⁽¹⁾.
و تتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراستنا الحالية في تطرقها إلى العلاقة بين صراع المهمة و صراع العلاقة
و كذلك استخدام العنصر المعدل و تحليل الانحدار الهرمي، في حين يكمن الاختلاف بين الدراستين في عينة
و ميدان الدراسة.

• دراسة *Carsten K. W et all* سنة 2003 بعنوان صراع المهمة و صراع العلاقة، أداء

الفريق و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين صراع العلاقة، صراع المهمة، أداء الفريق و الرضا الوظيفي

لأعضاء الفريق .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة سلبية بين صراع العلاقة و أداء الفريق و
كذلك وجود علاقة سلبية بين صراع العلاقة و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق، أما صراع المهمة فله ارتباط
سلبى و قوى مع كل من أداء الفريق و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق⁽²⁾.

ركزت هذه الدراسة على علاقة كل من صراع المهمة و صراع العلاقة مع أداء الفريق و الرضا الوظيفي

لأعضاء الفريق وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية ولكن الاختلاف يكمن في عدم تطرق الدراسة الحالية لأداء
الفريق.

7.1. فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:

تعدّل أساليب القيادة من تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الولادة
بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق
بن يحيى بجيجل

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

• يؤثر صراع المهمة إيجابا على صراع العلاقة بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى
وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

(1) Francisco J. M all , **Types Of Conflict And Personal And Organizational Consequences**, Submitted To The 15th Annual Conference Of The International Association For Conflict Management, In Utah, Spain ,2002.

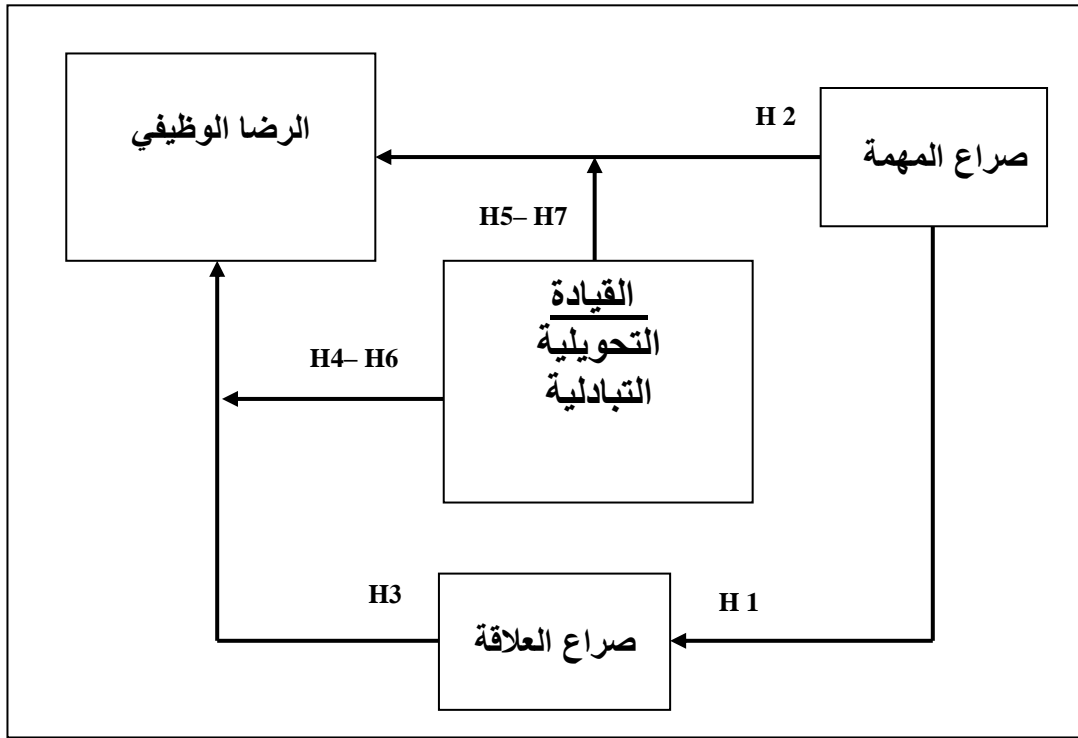
(2)Carsten K. W et all, **Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, And Team Member Satisfaction : A Meta-Analysis**, Journal Of Applied Psychology Vol. 88, No. 4, 2003.

- يؤثر صراع المهمة إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- يؤثر صراع العلاقة سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- تعدل القيادة التحويلية أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي للعاملين إيجابا بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- تعدل القيادة التحويلية أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين إيجابا بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- تعدل القيادة التبادلية أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي للعاملين سلبا بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- تعدل القيادة التبادلية أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي للعاملين سلبا بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- هناك إختلافات في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع المهمة و الرضا الوظيفي بإختلاف مكان العمل.

8.1. نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

1.2. الصراع التنظيمي

2.2. الرضا الوظيفي

3.2. أساليب القيادة

4.2. دور أساليب القيادة في إدارة الصراع

التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي

1.2. الصراع التنظيمي

تمهيد:

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمة بالتعقيد والتداخل، فهي تمارس نشاطها من خلال تكامل وتعاون جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، التي تجمعهم مصالح وأهداف متباينة، وهذا التفاعل الاجتماعي ينتج عنه جانب من التوتر والصراع.

فالصراع داخل المنظمة يعد أمراً حتمياً، فهو يحدث على جميع المستويات فقد يحدث داخل الفرد نفسه لتأثره بعوامل نفسية واجتماعية، كما قد يحدث بين الأفراد والجماعات لتعارض المصالح والأهداف بينهم، ويمكن أن ينشأ بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

وتختلف حدة الصراع التنظيمي، فقد يكون عبارة عن اختلاف بسيط يؤدي إلى التغيير والنمو والإبداع، كما قد يصل إلى حد السلوك العدواني المضر بالأفراد والجماعة والتنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إيجاد نوع من التوازن بين مختلف أطراف الصراع، من أجل تحقيق أهدافها.

ويتضمن هذا المحور مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأنواعه وكذلك مستويات الصراع ومراحله والآثار المترتبة عنه.

1.1.2: مفهوم الصراع التنظيمي

تعددت تعريفات الصراع التنظيمي باختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وسيتم التطرق إلى تعريف الصراع لغة ثم اصطلاحاً.

أولاً: الصراع لغة:

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة *conflict* فهي من أصل لاتيني وتعني العراك والخصام والصدمة⁽¹⁾.

إذن فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض والخلاف بين المصالح والآراء⁽²⁾.

ثانياً: الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، حيث اتجهت كل مدرسة

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2004، ص 363.

(2) بورغدة حسين، الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته-دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة Eriad سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 4.

إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى.

فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمة أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية⁽¹⁾. أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرت الصراع أمراً ضرورياً ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة الحفاظ عليه عند المستوى المقبول بما يخدم أهدافها⁽²⁾.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة أن الصراع ظاهرة طبيعية، فهو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، ولذلك لابد أن تقوم الإدارة بمواجهته بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة⁽³⁾.

ونذكر فيما يلي جملة من التعريفات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

عرفه ليكرت *Likert* على أنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذلك ينشأ العداوة بين الجانبين"⁽⁴⁾.

يلاحظ من هذا التعريف أن مصدر الصراع هو تعارض الأهداف المراد تحقيقها من قبل الأفراد.

أما سميت *Simth* فيعرف الصراع بأنه: "الموقف الذي يتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁽⁵⁾،

يرى سميت أن الصراع يمكن أن ينشأ بسبب التعارض الذي قد يحدث نتيجة الظروف والممارسات.

ويرى بولدنك *Boulding* أن الصراع عبارة عن: "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"⁽⁶⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الصراع موقف يتصف بالمنافسة يسعى كل طرف فيها، إلى تحقيق هدفه على حساب الطرف الآخر، ولكن العديد من الباحثين يجدون اختلاف بين المفهومين، فالمنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة، حيث تكون الجهود الموجهة نحو تحقيق الهدف أو

(1) خليل محمد حسن الشماخ، وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2009، ص 295.

(2) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 201، ص 109.

(3) خليل محمد حسن الشماخ، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 295.

(4) المرجع نفسه، ص 295.

(5) Rahim, M.A., *Managing conflict in organizations*, quorum books, 3rd ed, London, 2001, p 18.

(6) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الأهداف التي تسعى إليها أطراف العلاقة⁽¹⁾.

أما مارش وسايمون *march and simon* فقد اهتمتا بالجانب السلبي للصراع التنظيمي، وذلك من ناحية إتخاذ القرار لصعوبة اختيار البديل الأفضل واعتبرا أنه "اضطراب أو تعطيل في عملية إتخاذ القرار، بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"⁽²⁾.

وينظر روبنز *Robbins* إلى الصراع على أنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً، في شيء يهتم به الطرف الآخر"⁽³⁾. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع نشاط معتمد يقوم به شخص لمنع شخص آخر من تحقيق أهدافه.

مما سبق يمكن ذكر خصائص الصراع التنظيمي في ما يلي:

- الصراع التنظيمي مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- يتضمن الصراع إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتم الصراع التنظيمي على مستويات مختلفة، كالصراع الذاتي، بين الأفراد، بين الجماعات.
- للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهائه.
- استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا كما يلي:

الصراع التنظيمي هو وضع تفاعلي تتعارض فيه الأفكار، والممارسات والأهداف المختلفة بين طرفين أو أكثر، حيث يدرك كل طرف من أطراف الصراع تعارضه مع الطرف الآخر، مما يدفعه للقيام بسلوك مباشر ومقصود من أجل مواجهته.

2.1.2 أسباب الصراع التنظيمي

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد، من أسباب موضوعية

(1) سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 7، العربية السعودية، 1994، ص 47.

(2) أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، في مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 69، 2008، ص 80.

(3) Stephen. P, R, **organizational behavior** , 15thed, prentice hall international, INC, new jersy, 2012, p446.

تؤدي إلى حدوثها، ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تسهم حصولها، ويمكن تصنيفها إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

أولاً: الأسباب التنظيمية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى الظروف التنظيمية:

1- محدودية الموارد:

إن ندرة الموارد سواء كانت مالية أو معدات أو موارد بشرية، تؤدي إلى حدوث الصراع بين الأفراد والوحدات الإدارية، نتيجة التنافس في الحصول عليها، فكلما كانت الموارد محدودة كلما اشتد الصراع⁽¹⁾.

2- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:

إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها، من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف في إطار وظيفتهم، وبالتالي يثيرون التناقضات مع زملاء العمل بدلاً من التعاون معهم⁽²⁾.

3- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة:

إن اعتماد اتخاذ القرار على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض أكبر نظراً لاختلاف الآراء والمفاهيم حول الكثير من الأمور داخل المنظمة، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات يكون أقل⁽³⁾.

4- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم:

يؤدي تعدد الوحدات الإدارية أو الأقسام واختلاف وظائفها، إلى احتمالات أكبر لتمسك كل وحدة بأهدافها الخاصة، ووجود إمكانية التناقض مع الأهداف العامة للمنظمة، فمن المتوقع أن لا تكون الأهداف العامة ذات أولوية بنظر بعض الوحدات الإدارية الفرعية، مما قد يؤدي إلى بروز الصراع⁽⁴⁾.

5- تعدد المستويات الإدارية:

فكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما ارتفع احتمال بروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات نتيجة المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة⁽⁵⁾.

(1) معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل والتغيير، دارحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص40.

(2) خبضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص325.

(3) سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص163.

(4) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010، ص360.

(5) المرجع نفسه، ص361.

6- العلاقات الاعتمادية:

وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والوحدات الإدارية على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم وكلما زادت درجة الاعتمادية اشتد التناقض وذلك في حالة عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل⁽¹⁾.

7- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوت المعايير المتبعة وفي صرف المكافآت يؤدي إلى بروز الصراعات⁽²⁾. فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام، زادت احتمالات الصراع⁽³⁾.

ثانيا: الأسباب الشخصية للصراع:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة عن بروز الصراع، فيمكن أن تكون متعلقة بشخصيات الأفراد ومن بين هاته الأسباب نذكر ما يلي:

1- طبيعة الأشخاص:

يوجد داخل التنظيم أشخاص بطبيعتهم يميلون إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، مما يجعل التعامل معهم أمرا صعبا، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات⁽⁴⁾.

2- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين:

يعتبر التنظيم تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وهذا يتطلب من الإدارة التوفيق بين الخلفيات المختلفة، وينعكس عنه ظهور الصراعات⁽⁵⁾.

3- اختلاف الأهداف والقيم :

يعد التباين بين الأهداف والقيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت المنافسة بين العاملين، في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة للصراع⁽⁶⁾.

4- اختلاف الإدراك:

إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم، تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة، وذلك لصلة

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 289.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 362.

(4) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(4) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(5) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

(6) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 325.

المدرجات بالأهداف والقيم⁽¹⁾.

5- عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الفرد عن وظيفته، ينعكس حتما في عدم التعاون مع الآخرين⁽²⁾.

3.1.2. أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه، والزاوية التي يتم تناوله من خلالها، ويمكن

توضيح هذه الأنواع فيما يلي:

أولاً: الصراع وفقا لمصادره:

حسب روبنز يوجد ثلاث أنواع للصراع وفقا لمصادره وهي:

1- صراع المهمة: يتعلق هذا الصراع بمحتوى العمل و أهدافه، ووجوده بدرجة مرتفعة يعيق أداء

الجماعة⁽³⁾.

2- صراع العلاقة: ينشأ هذا الصراع بين أفراد الجماعة الذين تتكون فيما بينهم علاقات تتميز بالتناقض

والاختلاف، نتيجة الاختلاف في شخصيات الأفراد⁽⁴⁾.

3- صراع العملية: ويتعلق بكيفية إنجاز العمل، ويعد وجوده بدرجة منخفضة صراعا وظيفيا مفيدا للأداء

والإنتاجية⁽⁵⁾.

ثانياً: الصراع وفقا لتنظيمه:

وينقسم هذا النوع من الصراع التنظيمي إلى نوعين هما⁽⁶⁾:

1- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا

جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها، أو قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضرابات

وغيرها.

2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي يظهر نتيجة استخدام تصرفات وأشكال سلوكية غير

(1) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) المرجع نفسه، ص 164.

(3) Stephen p, Robbins, timothy A. judge op cit, p 449.

(4) Karen A Jehn, Corinne Bendersky : **Intragroup conflict in organizations ,A Contingency Perspective on the conflict Ontconne Relationship**, Research in organizations albehavior, volume 25,2003,p200.

(5) Stephenp, Robbins, timothyA. judgeM op cit, p 449.

(6) بورعدة حسين، مرجع سبق ذكره، ص9.

منظمة، مثل الشكاوي والتظلمات التي يقدمها العمال، الاستياء والتذمر حالات الغضب والإحباط، الغياب المتكرر للعمل وترك العمل.

ثالثا: الصراع وفقا للتخطيط:

يوجد نوعين للصراع وفقا لتخطيطه وهما⁽¹⁾:

1- الصراع المخطط: وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه وفق خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو الجماعة.

2- الصراع غير المخطط: وهو الصراع غير المقصود، والذي ينشأ ويتطور نتيجة للظروف والأوضاع.

رابعا: الصراع وفق اتجاهاته:

يتضمن هذا الصراع نوعين هما⁽²⁾:

1- الصراع الرأسي: ينشأ هذا الصراع بين الأفراد أو الوحدات الإدارية، التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كاختلاف الرؤساء مع المرؤوسين.

2- الصراع الأفقي: يحدث هذا الصراع بين الأفراد أو الوحدات الإدارية، التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية واحدة، كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

خامسا: الصراع وفقا لآثاره:

ينقسم هذا النوع من الصراع التنظيمي إلى نوعين هما:

1- الصراع الإيجابي: وهو الصراع الذي يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، حيث لا يمكن تجنبه فهو وليد ظروف المنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير حيث يساهم في تحريك الجهود والطاقات الكامنة، كما يؤدي إلى زيادة إدراك المشكلة موضع الدراسة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى دعم التغييرات الإيجابية⁽³⁾.

2- الصراع السلبي: يترتب عنه إحداث ضرر بالمنظمة، وإعاقتها عن تحقيق أهدافها المسكرة، ونظرا لخطورته يجب على المنظمة، أن تحاول الحد منه من خلال القضاء على أسبابه، فهو يمثل اختلالا وظيفيا

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص22.

(2) EireneLR et all , **coporate conflict Managment , concepts and Skills**, Eastern Economy Edition, Newdelhi, India, 2007, pp 74,75.

(3) ثابت عبد الرحمان ادريس و آخرون، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص482.

في عمل المنظمة⁽¹⁾.

ويلاحظ أن الصراع الإيجابي يمكن أن يتحول إلى صراع سلبي، نتيجة زيادة حدة الضغوطات والتوترات عن المستوى المقبول⁽²⁾.

سادسا: الصراع وفقا لمستويات حدوثه:

تتعدد مستويات الصراع التنظيمي، فيمكن أن ينشأ على مستوى الفرد، بين الأفراد أو بين الجماعات، وصولا إلى الصراع بين المنظمات.

1- الصراع على مستوى الفرد: ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق هدفه أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها، كما يحدث عندما يتوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، ولكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع كل من صراع الهدف وصراع الدور⁽³⁾.

2- الصراع بين الأفراد: ينشأ بين فرد وآخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة لاختلاف شخصياتهم وأهدافهم⁽⁴⁾.

3- الصراع بين الجماعات: وهو الصراع الذي يحدث بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، بسبب التنافس على الموارد، وتعارض الأهداف⁽⁵⁾.

4- الصراع على مستوى المنظمات: يحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع جهات متعددة، منها جهات حكومية، مالكون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعامل أو تتنافس معها، نتيجة لاختلاف أهداف ومصالح كل طرف⁽⁶⁾. وفي العنصر الموالي سنتطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي بالتفصيل، باعتبار أن هذا النوع تم التطرق إليه من قبل معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

4.1.2. مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة

بالرغم من وجود اختلاف حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 379.

(2) بورغدة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 278.

(4) المرجع نفسه، ص 278.

(5) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(6) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 373.

أولاً: الصراع على مستوى الفرد:

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وذاته ويتمثل في ميول متضادة متزامنة في قبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الابتعاد عنه⁽¹⁾.

ويرجع هذا الصراع إلى عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه أو تعديدها، بالإضافة إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها في ظل عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته، أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد⁽²⁾.

وبالرغم من أنه يحدث داخل الفرد، إلا أنه ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضوا فيها⁽³⁾.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور، ونوجزهما على النحو التالي:

1- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت وعندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار أحد منهما⁽⁴⁾، ويأخذ هذا الصراع أحد الأشكال التالية⁽⁵⁾:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** ينشأ هذا النوع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، وباختياره لأحد الهدفين فإنه يضحي بالهدف الآخر، كالصراع الذي يواجهه الفرد في الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر، والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان و إيجابيان.

- **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** يحدث هذا الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي والآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد، كأن يمنح الفرد في الإدارة علاوة على راتبه الشهري، ويعتبر عنصر إيجابي وبالمقابل تقرر له ساعات إضافية، ويعتبر عنصر سلبي، وعلى الفرد أن يختار بين العنصرين.

- **الصراع بين هدفين سلبيين:** ينشأ عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأول الأقل ضرراً، كأن يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل، أو

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، نشر من طرف المؤلف، القاهرة، مصر، 2005، ص 426.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

(3) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 9

(4) المرجع نفسه، ص 98.

(5) أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة⁽¹⁾.

2- صراع الدور:

يقصد بالدور مجموعة السلوكات والمهام المتداخلة التي يتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به، ويظهر الصراع نتيجة الاختلاف وعدم الاتفاق بين متطلبات ضغوط الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وبين احتياجات الفرد واتجاهاته وقيمه وقدراته⁽²⁾.

ويمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور⁽³⁾:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

- القيام بدورين في آن واحد.

- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته.

- قيام الفرد بعدة أدوار، وعدم معرفته أيا منها يجب أن يكون له الأولوية.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى صراع الدور نجد⁽⁴⁾:

- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعات ذاتيا له، حيث يعاني من عدم قدرته على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

- **أسلوب الإشراف:** يعتبر مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أولا يقوم بتوصيل المعلومات بالصورة المطلوبة، أو تكليف العمال بأعمال تفوق قدراتهم وإمكانياتهم يؤدي إلى حدوث نوع من التوتر والإحباط لديهم.

والصراع على مستوى الفرد له آثاره الواضحة على تشتيت قدرات العامل وإمكانياتها ويؤثر أيضا على سلوكه داخل المنظمة.

ثانيا: الصراع بين الأفراد:

ينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، نتيجة لاختلاف وجهات نظرهم أو

(1) معن محمود عياصرة و آخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشيري، السويس، مصر، 2005، ص 465.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 369.

(4) المرجع نفسه، ص 369.

أهدافهم أو قيمهم⁽¹⁾، ويمكن رد الصراع بين الأفراد إلى مصدرين هما⁽²⁾:

الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

الثاني: يضم المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم التعاون والرفض.

ونعتبر نافذة **جوهاري** نسبة إلى *Joseph Luft, Harry Ingham*، من أهم النماذج التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد، داخل نفس الجماعة، ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

الشكل رقم (1.2): نافذة جوهاري

الآخرون		
لا يعرف الآخرو	يعرف الآخرون	
2	1	يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8، 2002، ص 276.
من خلال الشكل السابق يتضح أن نافذة جوهاري تتكون من أربع حالات، تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، فالإتجاه العمودي يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، أما الإتجاه الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد ومعرفته بنفسه، وفيما يلي توضيح لهذه الحالات⁽³⁾.

- **الحالة 1:** الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرون: في هذه الحالة يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، كما يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل، وتعتبر هذه الحالة أفضل الحالات الأربعة.

⁽¹⁾ Dolan SL et all, *la dynamique et la hestion des conflits en milieu de travail* , in psychologie de travail et comportement organisationnel 3^{eme} éd, motréal , gaetan morin,2007,p 210.

⁽²⁾ طارق بين موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها.دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف الفرعية للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2006 ص26.

⁽³⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8، 2002، ص ص 277-281.

- الحالة 2: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرون: في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لنفسه عالياً، ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة، فهو لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، نتيجة لقلة تفاعله معهم واحتكاكه بهم، فهو لا يستطيع تفسير سلوكهم، مما يؤدي إلى تردده في التعامل معهم .

□ الحالة 3: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرون: بمعنى أن الفرد يعرف الآخرين فقط، حيث يكون مستوى إدراكه لمشاعر ودوافع وإدراكات الأفراد الذين يتعامل معهم عالياً، بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضة، لعدم رغبة الفرد لإظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين، حيث يميل إلى الانطواء بعيداً عن زملائه في العمل.

- الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرون: تعتبر هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وعدم التفاعل مع الآخرين، فالفرد ليس لديه معرفة إدراكه ودوافعه ومشاعره، ولا بإدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات:

غالباً ما ينشأ الصراع بين الجماعات والأقسام والوحدات الإدارية، التي تربط بينهما علاقات اعتماد متبادل، حيث يتطلب إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة الكفاءة في التنسيق والانسجام بين الوحدات الإدارية، وتكمن أن يكون هذا الصراع أفقي أو صراع عمودي⁽¹⁾.

ويمكن أن يحدث هذا النوع من الصراع، بسبب اختلاف وجهات النظر بين الوحدات فيما يخص الأهداف، الاختلاف في توزيع الموارد أو التنافس في الأداء، تعارض الإدراكات.

إن تعرض المنظمة لمختلف مستويات الصراع التنظيمي، ينجز عنه العديد من المشاكل والتصرفات العدوانية، وغياب العلاقات التعاونية على مستوى المنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق أهدافها.

ومن أجل التخفيف من حدة الصراع والتحكم فيه، ينبغي على المنظمة القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره سواء كانت إدارية أو شخصية، وكذلك الاعتماد على مبدأ الثقة في بناء العلاقات بين الأفراد أو الوحدات الإدارية، والعمل بمبدأ تكامل الأهداف الفرعية لمختلف الوحدات، من خلال التنافس الإيجابي.

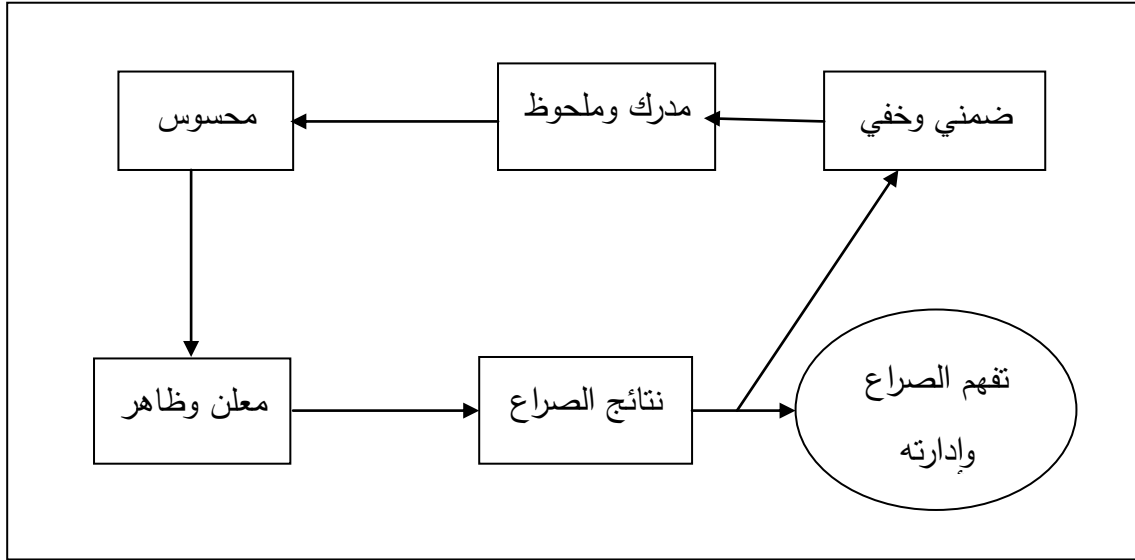
5.1.2. مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل متعاقبة يطلق عليها دورة حياة

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 459.

الصراع⁽¹⁾. وقد اختلف الباحثين حول هذه المراحل أو طبيعتها، ويعتبر نموذج "بوندي" *Pondy* الأكثر انتشارا وقبولاً، حيث أشار إلى أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل.

الشكل رقم (2.2): مراحل الصراع التنظيمي عند *pondy*



المصدر: محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2010، ص 26.

1- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد، والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الوحدات الإدارية وكذلك عدم وضوح عملية الاتصال، بحيث لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينهما⁽²⁾.

2- مرحلة الصراع المدرك:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375

(2) محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص 27.

الأفراد والجماعات⁽¹⁾.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تبرز حالة من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتنتضح الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وتعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع واتخاذ القرارات والأفعال بطريقة معينة، ويسعى كل طرف للفوز ولو على حساب الأطراف الأخرى⁽²⁾.

4- مرحلة الصراع العلني:

وهي المرحلة التي ينتهج فيها أطراف الصراع، الأسلوب العلني الصريح للتعبير عنه من خلال التصرفات العدوانية، المشاحنات، اللامبالاة، التخريب، بحيث تصبح عملية التواصل بين الأفراد صعبة مما يؤثر سلبا على روح العمل داخل المنظمة⁽³⁾.

5- مرحلة ما بعد الصراع:

تعتبر هذه المرحلة محصلة التفاعل بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع، حيث يتوقف الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة، أما إذا تم الصراع وتجنب أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين، فمن المحتمل ظهور صراعات جديدة لاحقا⁽⁴⁾.

وتظهر هذه المرحلة قدرة الإدارة على معالجة الصراع والتحكم فيه، باتباع استراتيجيات معينة، من خلال تشخيص الوضع، وتحديد توقيت التدخل وأسلوب التدخل، لأن نجاح الإستراتيجية في إدارة الصراع ، تعتبر المحدد الأساسي للصراع وتبعاته.

6.1.2. آثار الصراع التنظيمي :

إن وجود الصراع داخل المنظمة ليس بالضرورة أنه يؤدي إلى آثار سلبية، فمن الممكن أن يؤدي إلى آثار إيجابية، وذلك اعتمادا على أسباب وجوده وطرق إدارته.

⁽¹⁾ خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

⁽²⁾ هاني بن ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 61.

⁽³⁾ حسين محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، الأردن، 2006، ص 391.

⁽⁴⁾ زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن للصراع التنظيمي آثار إيجابية، بحيث لا يمكن تجنبه فهو ناتج عن ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، ومن أهم هذه الآثار نذكر مايلي⁽¹⁾:
- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد هذه الخلافات من فعالية المنظمة، وذلك باستغلالها في خلق جو تنافسي، يحقق الفائدة للمنظمة.
 - الصراع التنظيمي يولد الطاقة لدى أطراف الصراع، ويبرز القدرات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية، عندما يلجئون إلى البحث عن الإستراتيجيات تكفل حل الصراع فيما بينهم.
 - قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة التعاون والانسجام بين الأفراد، حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء فترة الصراع، وقد تستمر هذه العلاقة التعاونية فيما بينهم بعد مرحلة الصراع.
 - يساعد الصراع التنظيمي الإدارة في اكتشاف الطرق التي يمكن استخدامها في حل مشاكل الصراع التي قد تقع مستقبلاً، حيث يصبح لديها الخبرة في التعامل معها.
 - يؤدي الصراع إلى اكتشاف الحقائق والمعلومات التي قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
 - يساهم الصراع في زيادة الإنتاجية، والرفع من درجة ولاء الأفراد للمنظمة مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية⁽²⁾.
 - الصراع التنظيمي نوع من الاتصال، فمن خلاله تتم عملية تدفق المعلومات عن طريق المشاكل التي تواجه الأفراد⁽³⁾.
- ويظهر الجانب الإيجابي للصراع عندما يتم إدارته بشكل صحيح، والمحافظة عليه عند المستوى المعقول باعتبار أنه لا يمكن القضاء عليه، ولكن يمكن الاستفادة منه وتوجيهه إلى صراع بناء.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي من وجهة النظر التقليدية، أمراً ضاراً يجب التخلص منه نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه والتي تضر بالفرد والمنظمة، ومن أهم الآثار نذكر ما يلي⁽⁴⁾:

(1) سعود بن محمد النمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58، 59.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

(3) زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

- وجود علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب والضغط، فالصراع يؤدي إلى الإحباط، الذي بدوره يؤدي إلى الغضب، وينتج عنه الضغط.
- يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد الناتجة عن التصرفات العدوانية لأطراف الصراع.
- عدم الشعور بالرضا لدى أطراف الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، وعدم العمل بروح الفريق. مما يعيق العمل الجماعي، و يوجه تركيز الأفراد إلى مصالحهم الشخصية.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.
- يؤدي الصراع إلى عدم استغلال الوقت والجهد، من قبل الإدارة وأطراف النزاع نتيجة انشغالهم بإيجاد الحلول للصراع.
- انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد، وولائم لعملهم إلى منحى ينحرف عن الهدف الرئيسي للمنظمة.
- يؤدي الصراع إلى أنماط سلوكية ضارة بمصالح التنظيم، كالغياب والإهمال واللامبالاة، وقد تنعكس هذه الأنماط على الإنتاجية فتتأثر بها كما ونوعا.
- انعدام الثقة بين العمال والإدارة، ولجوتهم إلى أعمال الانتقام، وعدم التعاون مع الإدارة كالتخريب، الترويج للإشاعات الكاذبة.

1.2. الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمة، وتحقيقها لأهدافها لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على إرضائه، فالفرد بحاجة للشعور بالإنصاف والعدالة والمساواة في المعاملة، وتوزيع العوائد حسب الجهد المبذول، وتوفير بيئة ملائمة للعمل وغيرها من العوامل التي تؤثر عليه، بهدف بلوغ مستوى الإشباع الموافق للحاجات المتعددة ولما يدركه ويتوقعه الفرد.

وعليه فقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين، في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة الرضا الوظيفي، باعتباره حالة انفعالية يصعب التحكم فيها أو قياسها، فالرضا يكون ضمنياً مستتراً، إلا أنه قد يتجلى في سلوك الفرد الظاهر كالغياب وغيرها.

ويتضمن هذا المحور مفهوم الرضا الوظيفي، محدداته، العوامل المؤثرة عليه، مراحل وطرق قياسه، ونتائجه.

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

لم يتفق الباحثون حول تعريف موحد للرضا الوظيفي، لاختلاف زاوية النظر إليه فغالبا ما يعتبر أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. وسوف نتطرق إلى التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي:

فقد عرفه **هوبوك Hoppok** على أنه: "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"⁽¹⁾، يتبين من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يرتبط بالظروف النفسية والمادية والبيئية في العمل.

ويعرف أيضا الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه، نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية، التي تحيط به في بيئة العمل"⁽²⁾، يركز هذا التعريف على العوامل المتعلقة ببيئة العمل، وأهم العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

ويعرفه أحمد صقرعاشور بأنه: "سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص131.

(2) محمد أحمد سليمان و آخرون، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص135.

والجوانب المختلفة للعمل⁽¹⁾. ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

حيث أكد هـرزيـبـج Herzberg على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه، والعوامل الوقائية الخاصة بمحيط العمل، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي⁽²⁾.

1.2.2. محددات الرضا الوظيفي

رغم تأدية العمال داخل المنظمة، لنفس الوظيفة وتعرضهم لنفس ظروف العمل إلا أن درجة الرضا عن العمل تختلف من عامل لآخر، ويرجع هذا الاختلاف لوجود محددات الرضا والتي تتمثل في التناقض، العدالة، النزعة، ويتم شرح هذه المحددات كما يلي:

أولاً: التناقض (التباعد): يشير التناقض إلى أن الرضا عن العمل، يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال عمله، بحيث يجب أن تكون نتائج الوظيفية التي يدركها الفرد مقابل أو تفوق النتائج المرغوبة⁽³⁾.

ثانياً: العدالة: تعتبر العدالة المحدد الثاني لرضا الوظيفي، وتختلف العدالة عندما يدرك الموظفون، أن ما يستحقونه من وظائف يحصلون عليه، كما يدركون العدالة عندما يتقون بالعملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة، وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد، فمثلاً عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده الذي بذله في العمل وهو يستحقه بالفعل، ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية، وبالتالي يشعر بالرضا⁽⁴⁾. إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل⁽⁵⁾.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 52.

(2) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 195.

(3) رابية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 172.

(4) عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص 15.

(5) رابية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ثالثاً: النزعة (الميول): يعبر هذا المحدد عن الوضع الشخصي المسبق للفرد، فقد تؤثر شخصية الفرد عن مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من قدرة المنظمة على التأثير في مستوى الرضا لدى الفرد من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل⁽¹⁾.

وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي، إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، فالميول أو النزعة السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي⁽²⁾.

1.2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

لقد تعددت آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فقد يكون هذا التأثير ناتج من الفرد نفسه أو ناتج من البيئة التنظيمية المحيطة به، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين تنظيمية وأخرى شخصية نذكر منها في ما يلي:

أولاً: العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة، حيث يمكن لهذه الأخيرة التحكم في معظمها ونذكر منها:

1- نظام العوائد:

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة، مقابل ما قام به من مهام من أجل إشباع حاجاته، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق نظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب⁽³⁾. وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات، ويمكن شرحها بإيجاز في مايلي:

- الأجر: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي لهم⁽⁴⁾. ولقد أجريت الكثير من الدراسات لإثبات وجود علاقة بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فالدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية

(Thompson 1939, Miller 1941, Bernett Handsman, Stewart and Super 1952, Shmith and Kendall 1963)

(1) المرجع نفسه، ص 173.

(2) عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(3) نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(4) سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص 178.

وكذلك الدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية: (Matiott and Denerly 1955) تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل⁽¹⁾.

- **الحوافز:** يعتبر التحفيز أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، وينعكس هذا إيجاباً على إنتاجيتهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

ويؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فالأسلوب الذي تمنح به يؤثر أيضاً على رضا الفرد فإذا تم منح المكافأة لكل فرد على حد سواء، لن يشعروا بأنهم حققوا إنجاز مميز في عملهم، أما إذا تم منح المكافأة بنسب متفاوتة وذلك حسب الانجاز فان كل فرد سيشعر بمقدار هذه المكافأة الممنوحة له⁽³⁾.

- **الترقية:** تعتبر الترقية تغيير وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجات ومسؤوليات أعلى⁽⁴⁾. حيث تساهم الترقية التي تتم وفقاً لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي⁽⁵⁾.

وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث يرى فروم (Vroom 1964) أن العامل المحدد فرص الترقية على الرضا عن العمل هو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كانت توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كانت توقعات الترقية لدى الفرد أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل⁽⁶⁾.

2- نمط الإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين⁽⁷⁾. حيث تشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فقد اتفقت الدراسات التي أجريت بجامعة منتسجن ودراسات جامعة ولاية أوهايو، على أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه، وذلك بتتميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم وتفهمه لأخطائهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص143.

(2) نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(3) رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص، 265.

(4) سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص199.

(5) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 965.

(6) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(7) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ، 202.

العمل بينهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه أدوات لتحقيق أهداف العمل، لا يكسب ولائهم، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم⁽¹⁾.

3- علاقة الفرد بالآخرين:

إن العلاقة الإيجابية للفرد مع مجموعة العمل، توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهم، وتعتمد قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين على درجة تفضيلية للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه⁽²⁾.

4- سياسات المنظمة:

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه⁽³⁾.

5- محتوى العمل:

يعتبر محتوى العمل من العوامل التي تحدد درجة الرضا الوظيفي عند العمال، وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه، وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانية الفرد بإظهار قدراته وإبداعاته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف⁽⁴⁾.

6- ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، النظافة وغيرها)، على درجة رضا الفرد عن بيئة عمله، وتقبله لها، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية، تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله⁽⁵⁾.

ثانياً: العوامل الشخصية:

يمكن أن يتأثر رضا الفرد، بمجموعة من العوامل المرتبطة بشخصيته، و نوجزها في ما يلي:

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 146

(2) سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(4) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 64.

(5) سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 15.

1- الجنس:

تختلف درجة الرضا الوظيفي بين المرأة والرجل، بإعتبار أن العديد من الدراسات وجدت تفاوت في درجة الرضا بين الجنسين في العمل، فمثلا ينظر للمرأة على أنها غير قادرة على تقلد المناصب القيادية وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا لديها⁽¹⁾.

2- السن:

يمثل العمل المتغير الشخصي الأكثر علاقة بالرضا الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا، فالأفراد العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر إرضاء عن عملهم لأنهم أصبحوا أكثر تكيفا مع عملهم⁽²⁾.

3- المستوى التعليمي:

بالنسبة لتأثير درجة التعليم عن الرضا الوظيفي للعامل، فقد أشارت معظم الدراسات إلى أن العامل الذي أتم تعليمه يرغب في وظيفة إدارية عالية تتناسب شهادته وطموحه، وبالتالي فهو أقل رضا من العامل البسيط الذي يقتنع بأي عمل لا سيما أنه يؤدي أعمال الذين هم في نفس مستواه من حيث مستوى تعليمهم⁽³⁾.

4- احترام الذات:

يعتبر الأفراد الذين لديهم ميل للاعتدال بالرأي، واحترام الذات أقرب إلى الرضا الوظيفي عن أولئك الأفراد الذين يشعرون بنقص قيمتهم⁽⁴⁾.

5- تحمل الضغوط:

تؤثر الضغوط على الرضا الوظيفي للفرد، فالفرد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط والتعامل معها يكون في الغالب أكثر رضا، عن أولئك الذين ينهارون فور وجود عقبات تصادفهم في عملهم⁽⁵⁾.

6- المكانة الاجتماعية:

للمكانة الاجتماعية أو الوظيفة تأثير على الرضا الوظيفي، فالعمال الذين يشغلون مناصب إدارية عليا

(1) سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(1) Lix.T.B, étude sur satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs oeuvrant dans un ministère québécois au saguenay . lac. St, jean, maîtrise en gestion, des petites et moyennes organisations, université du Québec Chicoutimi, 1990,p 38.

(3) نجاة بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ، مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير في تسييرالمواردالبشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية،جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009،ص 69.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 243.

(5) المرجع نفسه، 243.

تفوق درجة رضاهم عن العمل، مقارنة بالعمال الذين يشتغلون مناصب أقل منهم⁽¹⁾.

7- الرضا العام عن الحياة:

إن الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الاجتماعية⁽²⁾.

4.2.2. مراحل الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله، أي نوع المناخ التنظيمي السائد بها، فالنظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعتبر مسؤولة عن حدوثه، يتضح أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات، ويمكن إيجاز هذه المراحل في ما يلي⁽³⁾:

أولاً: الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصادر لإشباع.

ثانياً: الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية، بحيث تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

ثالثاً: الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء يعتبر وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

رابعاً: الإشباع: هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.

خامساً: الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفئ في عمله، يجعله راضياً عن عمله باعتبار الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.

5.2.2. قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فالإحدى أكبر عيوب قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر مقاييس الرضا الوظيفي في نوعين هما⁽⁴⁾:

(1) نجاة بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3) مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 11.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 177.

أولاً: المقاييس الموضوعية:

و يتم قياس اتجاهات العاملين ودرجة رضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج العامل وغيرها.

ثانياً: المقاييس الذاتية:

وتعتمد في جميع المعلومات من العاملين على استخدام وسائل محددة مثل: صحيفة الاستقصاء التي تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة.

وقد قام الباحثين بتنمية بعض المقاييس التي تتميز بخاصية الثبات والصدق، نذكر منها:

1- المقاييس الرتيبة:

تتضمن بعض الأسئلة التي تجيب عليها الأفراد، معبرين من خلالها على ردود أفعالهم اتجاه عملهم⁽¹⁾. ومن بين هذه المقاييس نذكر مايلي⁽²⁾:

- القائمة الوصفية للعمل (JDI): يتعامل هذا المقياس مع خمس جوانب هي: العمل، نوعية الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، فرص الترقية.

- قائمة استقصاء مينيسوتا (MSQ): في هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل، والتي تخص الأجر وفرص الترقية.

2- الأحداث الهامة:

في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل، بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل والتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، فإذا كانت المنظمة بأوقات عصيبة، وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي ولدت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة، كان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم، فإن هذا يبين أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل⁽³⁾.

3- المقابلات الشخصية:

وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد عن العمل وتتضمن مقابلتهم بصفة شخصية وجها لوجه، ومن

(1) رواية حس، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) John.R.S et all, **comportement humain et organisation**, 2^{ème}ed, village mondial, paris, France, p 147 .

(3) جيرالد جرينبرج و آخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 206.

خلال طرح الأسئلة على الأفراد والحصول على استجاباتهم، يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل⁽¹⁾.

1.2.2. نتائج الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة، بافتراض أن معنوية الأفراد تؤثر على فعالية المنظمة ولهذا فقد اهتم الباحثين بدراسة العلاقة المحتملة، التي تربط الرضا الوظيفي ومتغيرات أخرى، وسيتم التطرق إلى المتغيرات التالية: الأداء الوظيفي، دوران العمل، الغياب.

أولاً: الأداء الوظيفي:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كانت من أكثر مواضيع البحث خلال السنوات الماضية، ولكن محاولة ربط الرضا الوظيفي بالأداء بدأت في دراسات هاوثون، وبناء على نتائج هذه الدراسات توصل الباحثين إلى استنتاج مفاده، وجود طريقة واحدة لجعل العمال أكثر إنتاجية وهي عن طريق جعلهم أكثر رضا، وهذا ما تم التعبير عنه بالعبارة "العامل السعيد هو عامل منتج" لهذا أصبح المفهوم القائل أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء⁽²⁾.

وهذا الاعتقاد القائم على أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الاتجاه الإيجابي و الموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، لا يمكن دعمه بصفة دائمة، فهناك أبحاث أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع، وبالتالي فهي لم تصل إلى وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية. ولكن توجد العديد من نتائج الدراسات في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء، ولكنها منخفضة⁽³⁾.

ثانياً: دوران العمل:

إن التفكير المنطقي يقود إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة إجبارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، فكلما انخفض الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الارتفاع⁽⁴⁾.

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(3) عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(4) زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببيسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 30.

إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع بالرضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل من غيره من أفراد المنظمة.

كما يعتقد كل من *Mourow* و *ميوكنسكي Muckinisky*، أن الرضا يكون أفضل عامل تتبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترضنا أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمال يفضلون الإصرار على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا دون عمل. ولكن دائما هذه النتائج تختلف إجرائيا من منظمة لأخرى، على اعتبار أن هناك نسقا من العوامل تحكم اتخاذ القرار لدى الفرد، وليس الرضا وحده هو الذي يرسم مسار دوران العمل، الأداء وغيرها⁽¹⁾.

ثالثا: الغياب:

يعني الغياب عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، ولا تعد الإجازة الرسمية أو العطلة تغيبا عن العمل⁽²⁾. فبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا، قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غي راض عن عمله، لكنه لا يتغيب عنه لشعوره بضرورة القيام بعمل له دورهام فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية غلى الغياب، ولكن ليس كل الأسباب⁽³⁾.

(1) رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 121 .

(2) نجاة بوطوطن، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) جيرالد جرينبرج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211.

3.2. القيادة

تمهيد:

لقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين منذ القدم، ولا تزال تحتل أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر نظرا للتطورات والتحديات التي تشهدها المنظمة، وتزداد المشكلات وتعقدها الأمر الذي يتطلب وجود قيادة متمتاز بالكفاءة والمهارة والقدرة على التكيف مع المستجدات.

فالقيادة كظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إنما وسط التجمع البشري الفعال، حيث تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

ويعد النمط القيادي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، لما للقائد من دور هام في التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيهه، ويرى *Bannow* أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرؤوسين ولكن في خلق البيئة حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم⁽¹⁾.

من خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة، أهميتها، القدرات القيادية، نظريات القيادة وأساليب القيادة.

1.3.2. مفهوم القيادة

تعتبر القيادة كلمة قديمة وحديثة، فإذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، يتضح أن كلمة قيادة (*leadership*) مشتقة من الفعل " يفعل " أو " يقوم بمهمة ما " لأن الفعل اليوناني (*archion*) يعني يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (*agre*) ومعناه يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة إنجازها آخرون، وتوصل آرنندت (*arendt*) إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين مختلفتين. وظيفة إعطاء الأوامر ويقوم بها القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر يقوم بها المرؤوسين⁽²⁾. وهذا يعكس وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد الذي يواجهه أو يرشد وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجه⁽³⁾.

(1) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، ص97.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص86.

(3) المرجع نفسه، ص86.

ولقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة، وذلك بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم ونذكر منها:

تعرف القيادة على أنها: "عملية تأثير الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة"⁽¹⁾. يركز هذا التعريف على أن القيادة تتم من خلال قدرة القائد على التأثير في التابعين له. ويعرفها كل من *Taunenbaun, weshler and massavik* على أنها: "عملية نفوذ شخصي يتم ممارستها في الموقف، وتوجه من خلال عملية الاتصال لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وفي رأيهم أن القيادة تتضمن دائما محاولة من شخص معين (القائد) للتأثير في سلوك التابعين في موقف معين"⁽²⁾، من خلال هذا التعريف يتضح أن القائد يؤثر في سلوك الأفراد التابعين له من خلال عملية الاتصال. وينظر فيدلر *fidler* إلى القيادة بأنها: " تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين، في إنجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة، يعمل أفرادها معاني تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة"⁽³⁾، يشير هذا التعريف إلى ضرورة وجود تفاعل بين أفراد الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

حددت التعريفات السابقة مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في القيادة هي⁽⁴⁾:

- وجود جماعة من الأفراد (شخصين أو أكثر).
- وجود فرد من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة، وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه. ومما تقدم يمكن إعطاء تعريف إجرائي للقيادة كما يلي:

القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها، بشكل يدفعها إلى التعاون لتحقيق أهداف محددة.

1.2.1. أهمية القيادة

لقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوء نجاح المنظمة، حيث يعتبرها علماء الإدارة جوهر

(1) Sid.A,B, **la managment des ressources humaines**, office des publications universitaires, alger 2010, p 214.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص، 227.

(3) المرجع نفسه، ص 227.

(4) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

لقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوء نجاح المنظمة، حيث يعتبرها علماء الإدارة جوهر العملية الإدارية، تكتسب هذه الأهمية من كونها تقوم بدورها أساسي يسري في عدة جوانب، تتمثل في الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، الجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، وسنتناول أهمية القيادة في كل جانب من هذه الجوانب.

أولاً: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار القائد للأوامر، والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، لكن الدور الهام للقائد هو إمداد الأفراد بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. وهذا ما جعل **فغندر وبروستس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود العاملين، بأنها من العوامل التي تضمن استمرار وبقاء التنظيم⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل فرد بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهد، وتسوية المنازعات في ما بينهم وغيرها⁽²⁾.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهذا يفرض عليه الموازنة بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى، وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه وهناك دور القائد كزميل للقادة الآخرين ويفرض عليه إقامة علاقات طيبة معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كاشتراكه في الجمعيات، النقابات وتعامله مع ممثلين لتنظيمات أخرى، وهذا يتطلب من القائد التوفيق بين احتياجات جميع هذه العلاقات⁽³⁾.

⁽¹⁾نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص ص114،113.

⁽²⁾سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين-دراسة حالة سوناطراك بالمديرية الجهوية بجاية،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة باتنة،الجزائر،2007،ص23.

⁽³⁾المرجع نفسه، ص23.

ثالثا: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (التنظيم، قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في تشكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الصحية الثقافية وغيرها لأعضائها.

وتبرز أهمية القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين، وإذا كان للقيادة تأثير في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من العاملين وتمثل في عاداتهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، وعلى القائد أن يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار⁽¹⁾.

رابعا: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

على الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، دون تعارضها مع أهداف ومتطلبات العاملين.

ويري ستوغديل أن أهمية القيادة في تحقيق الأهداف تبرز في التوفيق بين ما تم إنجازه فعلا من العمل، وبين ما يراد إنجازه من أعمال وتحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين متطلبات التنظيم وبين المصادر المالية، والقوى البشرية المتاحة لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين التنظيم غير الرسمي⁽²⁾.

3.3.2. المهارات القيادية

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره، لابد من توفر مهارات تجعله قادرا على التأثير في سلوك المرؤوسين، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى:

أولا: المهارات الفنية:

تكمن هذه المهارات في معرفة وفهم القائد، لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة ومختلف الأهداف التي تتطلب لتحقيقها، وكل تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسين، حتى يستطيع القيام بمهمته بشكل جيد، وهذه

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(2) سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الخبرة والتكوين وغيرهما⁽¹⁾.

ثانياً: المهارات الإنسانية:

تعرف هذه المهارات بقدرة القائد على التعامل كعنصر في الجماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه وزملائه، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد، ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه يعرف نفسه واثقاً بقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل⁽²⁾.

ثالثاً: المهارات الفكرية:

وتعني القدرة على التفكير الشامل والإمام بجميع الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وتطويرها، والقدرة على تحليل هذه الأمور وفهمها وربطها مع بعضها البعض، وذلك كأساس لبناء إستراتيجيات المنظمة، بصورة واقعية وعملية⁽³⁾.

إن هذه المهارات الثلاث ضرورية لأي قائد، وفي أي من المستويات الإدارية حيث تساعد على اتخاذ القرار الواقعي، إلا أن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية، فلمهارة الفنية تحتل مكان الصدارة في المستويات الإدارية الدنيا، بينما تقل لدى القادة في المستويات الإدارية العليا حيث يمكن التعويض عنها بالمستشارين والخبراء، ورغم ذلك فهي تفيد في معرفة العمليات الفنية في المنظمة. أما المهارات الإنسانية فهي ضرورية لجميع المستويات الإدارية لأنها ترتبط بعملية التفاعل الاجتماعي⁽⁴⁾.

4.3.2. نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة باختلاف وجهة نظر العلماء، حيث نجد البعض ركز على شخصية القائد والبعض الآخر على وظائفه، في حين ركز آخرون على الموقف ومنهم أيضاً من أهتم بالتفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القيادة، وسوف نعرض أهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية التي تحدث في المجتمع سببها وجود أفراد يتوافر

(1) معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، 142 .

(2) سهيل أحمد عبيدات، القيادة- أساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

(3) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 197.

(4) المرجع نفسه، ص 198.

لديهم إمكانيات وقدرات ومواهب غير عادية⁽¹⁾.

حيث تبين أن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الأفراد، وتلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات، كما أنها تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة⁽²⁾.

ثانياً: نظرية السمات:

حسب هذه النظرية يتمتع القائد بمجموعة من السمات أو الخصائص، التي تفسر القدرات القيادية عنده والتي تميزه عن غيره من الأفراد، وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم، باعتبار أن القدرات القيادية صفة موروثية غير مكتسبة⁽³⁾. ومن أهم سمات القادة حسب هذه النظرية نذكر ما يلي⁽⁴⁾:

- سمات جسمية: تشمل مجموعة من الخصائص الجسمية لدى القائد مثل: القامة، ضخامة الجسم وغيرها.
- سمات عقلية: حيث يتمتع القائد بدرجة عالية من الذكاء، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات الصائبة، كما تكون لديه القدرة على الإبداع، ولكي يحقق ذلك لابد أن تكون لديه القدرة على التعبير بطلاقة.
- السمات الاجتماعية: وتشمل خصائص عديدة يجب توافرها في القادة مثل الاعتماد على النفس، تحمل المسؤولية، مشاركة الجماعة وتحقيق روح التعاون وكسب احترامها.
- السمات العامة: ويتميز القائد بالتدين والخلق الحسن والسمة الطيبة، والتمسك بالقيم الاجتماعية التي يقرها الشرع و يعترف بها المجتمع، كالأمانة والصدق وغيرها.

ثالثاً: النظريات السلوكية:

تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة، وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية⁽⁵⁾، كما ركزت هذه النظرية على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن أهمها:

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 81.

(2) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

(3) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 58.

(4) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-78.

(5) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 18.

1- دراسة جامعة ولاية أوهايو:

قام مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو، بتحليل كيفية تصرف الأفراد حين يكونون قادة لمجموعة أو لمنظمة، وقد أجري هذا التحليل من خلال الطلب من التابعين تعبئة استبيانات حول قادتهم، وفيها كان يتعين على التابع تحديد عدد مرات التي يقوم فيها قادتهم بممارسة أنواع معينة من السلوك⁽¹⁾، وبعد التحليل تم تحديد بعدين للسلوك القيادي هما⁽²⁾:

- **هيكلية المهام:** يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة، أي تحديد أدوار كل من القائد والمرؤوسين.

- **مراعاة مشاعر الآخرين:** يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين وإيجاد علاقات عمل تتميز بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم.

2- دراسة ميتشجن:

فيما يتعلق بدراسة جامعة ميتشجن فقد كان هناك تشابه في النتائج مع دراسة جامعة أوهايو، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أساسية، وهي وجود بعدين للسلوك القيادي⁽³⁾:

- **اهتمام القائد بالإنتاج:** في هذا البعد يضع القائد معايير للعمل، ويضع المهام بتفصيل دقيق ويصف أساليب العمل التي يجب إتباعها، كما يضع رقابة تامة على العاملين.

- **إهتمام القائد بالعاملين:** في هذا البعد يشجع القائد المرؤوسين، على المشاركة في وضع الأهداف والقرارات الأخرى المتعلقة بالعمل، ويسعى إلى وجود ثقة واحترام بينه وبين المرؤوسين.

3- الشبكة الإدارية:

قام روبرت بلاك وجين موتن (*Robert and jane mouton*) في عام 1964 بتصنيف السلوك القيادي

في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج.

- درجة الاهتمام بالأفراد.

⁽¹⁾ بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاد المعيوف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 60.

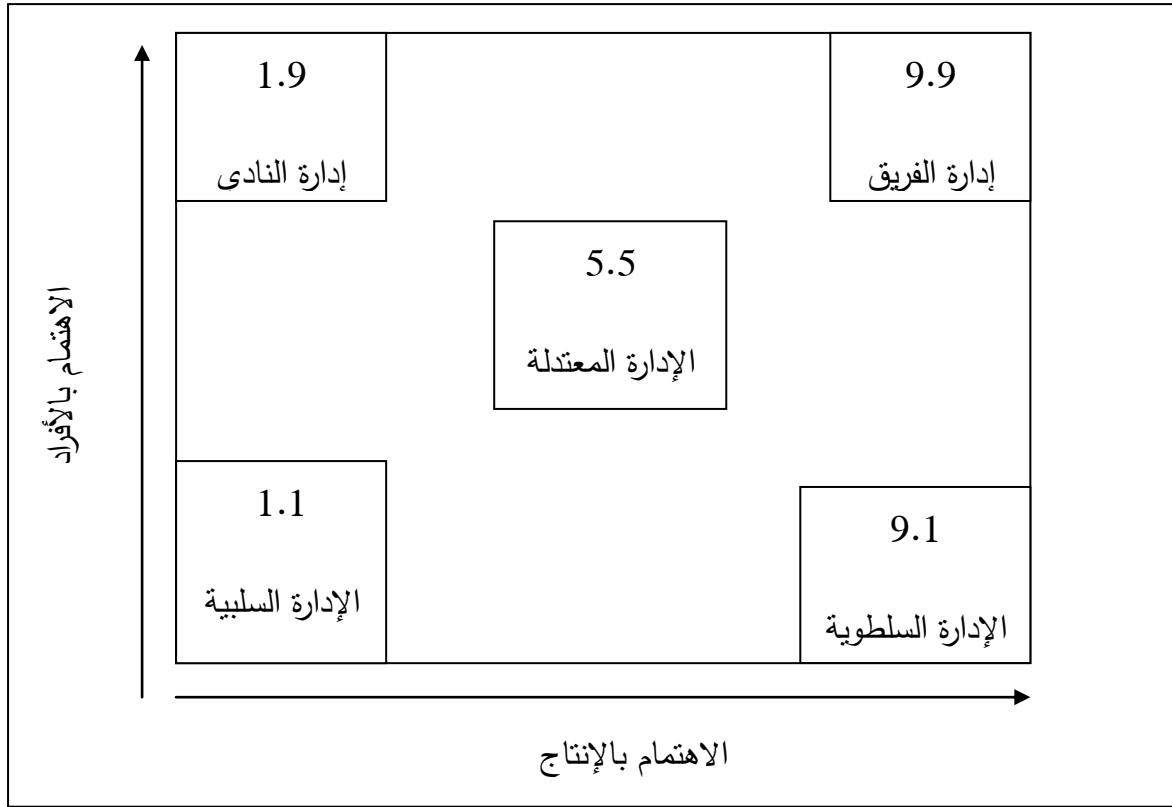
⁽²⁾ زايد بن فهد العيباني، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 16.

⁽³⁾ توفيق حامد طوالبه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وهذا يشبه ما جاء في دراسة جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشجن⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية كما يراها بلاك و موتن

الشكل رقم (4.2): الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دارالبداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 46.
 وفقا لنموذج الشبكة الإدارية، يعبر المحور الأفقي عن مدى الاهتمام بالإنتاج، بينما المحور الرأسي فيعبر عن مدى الاهتمام بالعاملين كما يوجد خمسة أنماط إدارية (1/1، 1/9، 9/1، 5/5، 9/9)، يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، فالرقم الأول (من اليسار) يشير إلى درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد بينما الرقم الثاني فيشير إلى درجة الاهتمام بالإنتاج⁽²⁾، ونعرض هذه الأنماط فيما يلي⁽³⁾:

- النمط (1/1): نمط الإدارة السلبية: في هذا النمط يعطي القائد اهتمام أقل لكل من الأفراد والإنتاج، وتعتبر الإدارة وفقا لذلك ضعيفة.

⁽¹⁾ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 46.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن وآخرون، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 299، 300.

- النمط (1/9): نمط إدارة النادي: يعطي القائد أولوية من اهتماماته للأفراد، ويخصص أدنى اهتمام بالإنتاج.

- النمط (9/1): الإدارة السلطوية: هنا يركز القائد على الإنتاج مع أقل قدر من الاهتمام بالأفراد.

- النمط (5/5): الإدارة المعتدلة: في هذا النمط يوازن القائد بين الاهتمام بالإنتاج والأفراد.

- النمط (9/9): إدارة الفريق: يشير هذا النمط إلى تركيز القائد على تحقيق أقصى إنتاج مع إعطاء أقصى قدر من الاهتمام بالأفراد حيث يعتبر الوضع المثالي.

رابعاً: النظريات الموقفية:

تعالج هذه النظرية مفهوم القيادة على أساس التفاعل مع موقف معين، حيث يكون تقييم العملية القيادية والقائد مبنيًا على مدى القدرة في حل أو مواجهة المشكلات أو التعامل مع حالة معينة، والقائد الناجح في موقف معين لا يكون بالضرورة ناجح في موقف آخر⁽¹⁾.

ومن هنا جاء اهتمام المدخل الموقفي بمفهوم القيادة كعملية تأثر متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف من خلال التفاعل معهم ضمن موقف معين⁽²⁾.

ومن أشهر النظريات الموقفية التي ظهرت في أدبيات القيادة ما يلي:

1- نموذج فيدلر الموقفي:

يعد نموذج فيدلر من أقدم النظريات الموقفية، حيث يفترض أن فعالية القيادة ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي، وطبقاً لفيدرل فإنه من الممكن التمييز بين القادة بناءً على ما يحصلون على درجات عالية في مقياس سماه (زميل العمل الأقل تفضيلاً). فالقيادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا المقياس يكون توجههم نحو العلاقات الإنسانية، بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل⁽³⁾، واعتبر أن الموقف يتأثر بالعوامل التالية⁽⁴⁾:

- نفوذ المركز: يتصل بالسلطة أو التأثير المتولد عن المركز، ويشمل هذا الحق في التعيين والفصل وغيرها.
- نمط الوظيفة: فعالية القيادة تعبر عن مدى روتينية العمل الذي يقوم به المرؤوس، فحسب طبيعة العمل، توجد بعض المهام من السهل تحديدها وتنفيذها.

(1) طارق شريف بونس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(2) المرجع نفسه، ص 62.

(3) زيد بن فهد العياني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(4) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 117.

- العلاقة بين القائد وجماعة العمل: تتوقف فعالية القيادة على شكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته.

2- نموذج المسار الهدف

تقوم هذه النظرية التي قدمها كل من هاوس وإيفانس (Howse and Evans 1970) على أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق ومكافأتهم على الإنجاز، وينبثق من هذه النظرية الأساليب القيادية التالية⁽¹⁾:

- الأسلوب المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين، ويوفر لهم جو عمل مريح.
- الأسلوب المشارك: ويتضمن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- الأسلوب الإجمالي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات بشكل واضح.
- الأسلوب لإنجازي: يضع للمرؤوسين أهداف تتحدى قدراتهم وتساعدهم على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

خامسا: النظرية التفاعلية

تعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي، التي تقع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة من وجهة نظر أنصارها لا تستند إلى مجرد توافر خصائص شخصية، ولا تركز على المواقف التي تباشر فيها عملية القيادة، ولكنها نتيجة التفاعل بينهما، وبمعنى أدق فهي تتكون من التفاعل بين ثلاث عوامل هي: القائد بما يتسم من صفات، والتابعين بما لديهم من حاجات وتطلعات والموقف الذي يمارس فيه القيادة. حيث تفترض النظرية وجود نوع من التناسق والانسجام بين العوامل الثلاثة فأبي تغير يطرأ على احدها يؤدي في ذاته الوقت إلى التغيير في العنصرين الآخرين⁽²⁾.

طبقا لهذه النظرية ينظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يتعدى ذلك إلى تفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف⁽³⁾.

من خلال استعراض نظريات القيادة يتضح بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات عامة يتميز بها القائد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي

(1) بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 45

(2) سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص 244.

(3) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص 111.

يتميز بها القادة⁽¹⁾.

5.3.2. أساليب القيادة

يعبر الأسلوب القيادي على الطريقة التي يستخدمها القائد في إدارة و توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

أولاً: الأساليب ذات البعد الواحد:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أساليب القيادة، بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير وأشهرها دراسة لبث ووايت، ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بليك و موتون (1965)، وقد تناولت هذه الدراسات أثر اختلاف أدوار القيادات وأساليبها في سلوك الأفراد العاملين، وعلى ضوء هذه الدراسات حدد ثلاث أساليب قيادية والتي تعرف بالأساليب الثابتة للقيادة وهي كما يلي:

1- القيادة الأتوقراطية:

في هذا الأسلوب تتركز السلطة في يد القائد، حيث ينفرد بوضع السياسات وإتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات وأساليب القيادة، كما يتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون مناقشة أو إبداء الرأي⁽³⁾.

وفي هذا الأسلوب يندم مبدأ المشاركة، حيث يكون عمل الجماعة بمعرفة القائد، أو بالتوجه المباشر من جانبه.

وقد اعتبر بعض العلماء أن هذه القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، فهي قيادة مركزية فالقائد يتخذ قراره بنفسه دون مشاركة التابعين، ولكنه يستطيع إقناعهم⁽⁴⁾. ويكون تركيز القائد هنا على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين⁽⁵⁾. وميز الباحثون بين ثلاث أنواع من هذا الأسلوب القيادي تتمثل في ما يلي⁽⁶⁾:

- القيادة الأتوقراطية المتشددة: يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة، ولا يعتمد أي نوع من المشاركة، إذ يعتبر نفسه مصدر الاتصال والمعلومات.

(1) خليل محمد حسن الشماخ و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

(2) سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

(3) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص104.

(4) معن محمود العياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(5) Frédérique.A,B, et all, comportements humains et management, 2^{ème}ed, Pearson éducation, paris, France , 2006, p 219.

(6) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 34.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يستخدم القائد الإثراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء المرؤوسين.

- القيادة الأتوقراطية المناورة: هنا يعتمد القائد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرار، رغم أنه يكون قد اتخذ مسبقاً.

✓ تقييم القيادة الأتوقراطية:

يتطلب تقييم القيادة الأتوقراطية، توضيح كل من مزايا هذا الأسلوب ومآخذه، والتي تنعكس آثارها على التنظيم والعاملين فيه.

- مزايا القيادة الأتوقراطية:

للقيادة الأتوقراطية جوانب إيجابية تؤكد على أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي، وفي ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه نذكر منها⁽¹⁾:

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراته بسيطة.

- يكون هذا النمط مناسباً للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين ممن لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم.

- يوفر استخدام هذا الأسلوب السرعة في العمل، ووضوح الاتجاه الثابت وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.

- مآخذ القيادة الأتوقراطية:

بالرغم من أن الأسلوب الأتوقراطي يكون ناجحاً في حالات التي يفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا له مساوئ كثيرة أهمها⁽²⁾:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي عد الرضا الوظيفي لديهم.

- نشوء الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين.

- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.

- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

(1) حسن محمود حسن ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

- يؤدي إلى خلق تنظيمات غير رسمية، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العملي، حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة لتمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.

2- القيادة الديمقراطية

- تقوم فلسفة على مبدأ التشاور وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشاورهم في عملية إتخاذ القرار، ويتوسيع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، والسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة، دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من أفكار وسياسات⁽¹⁾.
- وهنا يقوم سلوك القائد على إعطاء التابعين حرية إبداء الرأي، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم بإتخاذ القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات كما أنه يهتم ببعده الإنتاج في المنظمة إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني⁽²⁾.

✓ المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية:

- يرتكز هذا الأسلوب على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في ما يلي⁽³⁾:
- **العلاقات الإنسانية بين القائد ومؤوسيه:** تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين المنظمة وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومؤوسيه، لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته ولا تعني معاملتهم برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل.
- **المشاركة:** وتعني دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمنافسة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.
- **تفويض السلطة:** وهذا ما يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الجهد والوقت للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية البسيطة.

(1) خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 146.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183. 229.

✓ تقييم القيادة الديمقراطية:

إن قيام القيادة الديمقراطية على المرتكزات السابقة، يوضح أن هذا الأسلوب هو الأصلح للتطبيق في المنظمة، إلا أن ذلك لا يعني أنه الأسلوب المثالي الذي يكون مقبولاً بصفة عامة في جميع المواقف وسنعرض فيما يلي أهم المزايا والمآخذ المترتبة عن تطبيق هذا الأسلوب.

- مزايا القيادة الديمقراطية:

يترتب عن العلاقات الطيبة بين القائد ومرؤوسيه نتائج إيجابية نذكر منها⁽¹⁾:

- إعداد أفراد قادرين على اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- الاستفادة من آراء المرؤوسين وأفكارهم وخبراتهم، التي تمثل معينا أساسيا للقائد، للوقوف على مشكلات العمل، وكيفية مواجهتها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق روح الولاء للمنظمة لديهم.
- تخلق هذه القيادة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والمنظمة.
- المناقشة الموضوعية وتبادل الآراء والتعرف على مختلف الاتجاهات حول الحلول الممكنة للمشكلة المعروضة تساعد على اتخاذ القرار المعبر عن الحقيقة وما تسمى بالثبات.

- مآخذ القيادة الديمقراطية:

- من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية، والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي⁽²⁾:
- ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- ما يؤخذ على هذا الأسلوب كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم، لأنه أسلوب غير عملي وتم تسميته بالشخصية البيروقراطية للمرؤوس.
- يسبب هذا الأسلوب الإحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.

(1) سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(2) حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

3- القيادة الحرة:

وفق لهذا الأسلوب يمنح القائد للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام وتنفيذها⁽¹⁾، فهو لا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، حيث ينسحب من المواقف و يدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة ، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين⁽²⁾.

وينجح هذا النوع من القيادة عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعملية الأكاديمية العالية، حيث يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار⁽³⁾، ومن أبرز الخصائص التي تميز هذا الأسلوب، والتي كشفت عنها، الدراسات التطبيقية نجد⁽⁴⁾:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل، فالقائد الذي يتبع هذا الأسلوب يعتمد في قيادتهم على تركهم يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويحلون مشاكلهم ويخلفون الحفز عن العمل من ذاتهم دون الاعتماد على القائد، ولذلك يبدو الأفراد وكأنهم يتجاهلون وجود القائد، تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية الأفراد العاملين في ظلها.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، وهذا لا يعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات إذا طلب منه ذلك، تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

✓ تقييم القيادة الحرة

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية مرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه، دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم، إلا

(1) عبد السلام أبو القحف، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) أحمد ماهر: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 529.

(3) قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 30.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 201.

أن اتجاها آخر لدى بعض الكتاب، يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي⁽¹⁾.

- مزايا القيادة الحرة:

إن إتباع هذا الأسلوب في الواقع العملي يؤدي إلى⁽²⁾:

- يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة، عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب - قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

- مآخذ القيادة الحرة:

إن معظم أوجه النقد لهذا الأسلوب تتركز حول الآثار السلبية المترتبة عنه سواء على المنظمة أو المرؤوسين، فقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التالية⁽³⁾:
- إنه أسلوب نادر التطبيق، وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد أثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر إلا أن السلوك العدواني هو الذي يبرز بين أفرادها، وهذا سوف يؤدي إلى ضعف حرية العاملين وانخفاض مستوى الجودة، حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه.

. إن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير، ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط مع زيادة حدة الروح الفردية، مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها.

وفي الواقع العملي يصعب وصف سلوك أحد القادة بأنه أوتوقراطي أو ديمقراطي فقد يكون بين

(1) نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمي لدى العاملين . دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق تبسة . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص 68.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

(3) المرجع نفسه، ص 262.

النمطين، وقد يكون نمطه بين الديمقراطي والحر⁽¹⁾.

ثانيا: أساليب القيادة وفقا للاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعتبر النظرية الموقفية بداية التحول في التفكير القيادي، فقد ركزت على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في موقف معين نحو تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب استخدام أساليب جديدة ومبتكرة لتحفيز الالتزام الكامل لدى كافة المرؤوسين ونجد من بين هذه الأساليب القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، نذكرهما في ما يلي:

1. القيادة التبادلية:

إن القيادة التبادلية أحد الأساليب القيادية المتبعة من القادة الذين يواجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها من خلال المكافآت أو العقوبات⁽²⁾.

فالقائد التبادلي يعمل على وضع نظام الحوافز المادية بما يتلاءم مع جهود المرؤوسين، أو إتباع الإدارة بالاستثناء والتي تتطلب من المرؤوسين إعلام رؤسائهم عن كل الأمور الاستثنائية في العمل، وهذا يتطلب من القائد المتابعة والبحث عن أي انحرافات من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، وهذا يزيد من قوة القائد على التأثير في المرؤوسين لنيل لامتثالهم لقراراته⁽³⁾.

فالقائد التبادلي يهتم بالنتائج ويركز عمله على العلاقة بينه وبين مرؤوسيه وضبط أعمالهم، ويتميز أنه محاور جيد بحيث أن له القدرة على إيصال رؤيته المستقبلية وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليتبعوا ما يريد⁽⁴⁾.

ويتبع القائد التبادلي الأسلوبين التاليين⁽⁵⁾:

- الإدارة بالاستثناء: ويتدخل القائد عند الضرورة لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.

- الجزاء الشرطي: وهو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف، والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

(1) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص 529.

(2) Humaymun F Ret all , **Leadership styles and its impact on Employees performance In Health sector of pakistan**, city university Rearch journal , volume5, article8, 2015, p100

(3) شاكر جار الله الخشالي، إباد فاضل محمد التميمي: أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 2008، ص195.

(4) توفيق حامد طوالبه، مرجع سبق ذكره، ص41.

(5) قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وهذا النوع من القيادة يمكن أن يكون غير فعال لوجود أسباب وراء ذلك منها، نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابية بفعالية، كما أن نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالبا ما لا تكون سليمة نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء، كما أن القائد غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها للقواعد خارجة عن سلطته⁽¹⁾.

2. القيادة التحويلية:

يعتبر أسلوب القيادة التحويلية أسلوبا جديدا للقيادة مقابلا للقيادة التبادلية فالقيادة التحويلية عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة⁽²⁾.

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية والمثل الأحسن، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة، وهذا يشعر التابعين بالثقة والاحترام نحو القائد، وتحقيق الدافعية لهم بإنجاز أكثر مما يتصورون⁽³⁾.

فالقائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، أي لديه (Charisma)، فهو يسعى إلى إحداث تغيرات إيجابية في طريقة أداء العمل وليس لمجرد المكافئة أو العقاب⁽⁴⁾. لكنه يسعى لتحويل مرؤوسيه ومنظمتهم من وضع إلى وضع أفضل حيث يحفزهم من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ووضع مصلحة منظمة فوق المصلحة الخاصة⁽⁵⁾.

ويوجد تشابه كبير بين القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية فالشخصية الكاريزماتية للقائد هي بداية للقائد التحويلي⁽⁶⁾.

ومن الخصائص التي تميز القائد التحويلي نجد⁽⁷⁾:

- الرؤية المستقبلية: فهو يقدم رؤية مشوقة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلا.
- القدرة على الاتصال: فالقائد التحويلي يخاطب المرؤوسين قدر عقولهم ووفق لخصائصهم، وتركيباتهم

(1) المرجع نفسه، ص 50.

(2) حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3) خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 250 .

(4) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 316.

(5) خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(6) سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(7) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 319

النفسية وخلفيتهم الثقافية.

- المصداقية: فالمرؤوسين عادة يؤمنون بنزاهة وإستقامة القائد التحويلي.

- المساهمة في بناء القدرة والثقة بالنفس للمرؤوسين: فالقائد التحويلي يساعد المرؤوسين على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم.

وبالنظر إلى أساليب القيادة السالفة الذكر، لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة، حيث تبقى ثلاثة

إعتبارات هامة في تحديد الأسلوب الأكثر مناسبة للقيادة، وهي خصائص كل من القائد والمرؤوسين وبيئة العمل⁽¹⁾.

(1) المرجع نفسه، ص 321.

4.2. دور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر عدم الرضا من الأسباب التي تدفع الفرد أو الجماعة إلى الصراع، والعكس أيضا صحيح فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر بالاستياء أو المضايقة أثناء تواجده بمكان العمل خصوصا إذا كان الصراع مع زملائه أو قائده المباشر، ولكن هذا لا يؤدي إلى التفكير بطريقة سلبية اتجاه الصراع، فالقيادة لها دور فعال في تعديل أثر الصراع وجعله يصب في صالح الرضا الوظيفي⁽¹⁾. فالصراع التنظيمي أصبح أمرا حتميا في المنظمة، ومن الضروري التعامل معه، فهو وليد تصرفات الأفراد، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه، ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي. واقتناع الأفراد بحتمية الصراع يجعلهم ينظرون إليه من الجانب الإيجابي، الذي يساهم في تحقيق أهدافهم، وهنا يأتي دور القيادة كطرف مسير للصراع من خلال معالجته حيث يتوصل أطراف الصراع إلى حلول مرضية تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا الوظيفي. وفي هذا المحور سنتطرق إلى دور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

1.4.2. دور أساليب القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

يتركز دور القيادة في إدارة الصراع، وإيجاد حلول تناسب الأطراف المتصارعة، وقد أثبتت الدراسات أن القادة يقضون حوالي 20% من الوقت في التعامل مع الصراعات، حيث يختلف كل أسلوب قيادي في تعامله مع الصراع التنظيمي⁽²⁾.

أولا: تعامل القيادة الأوتوقراطية مع الصراع التنظيمي:

يستخدم القائد الأوتوقراطي سلطته الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، وإن تطلب ذلك نقل أحدهم أو الاستغناء عنه، ويمكن أن يكون هذا النمط مفيدا، عندما يكون التزام الأفراد بقرار القائد أمرا لازما وبسرعة لكنه لا يحل الصراع غالبا بل يضغطه ويجعله كامنا ويخلق موقفا به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، وهذه الحلول تعتبر وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع⁽³⁾.

(1) نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 444.

(3) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 449.

وإذا كان هذا النمط القيادي يثير الخوف وسط العاملين فإنهم لا يلبثون حتى يجدوا صيغة يقاومون من خلالها هذا النمط القيادي ويتكيفون معه، ويعتبر ظهور التنظيم غير الرسمي أحد ردود الفعل إتجاه هذه القيادة، وبذلك يكون هذا القائد قد فتح جبهة لهذا الصراع والمقاومة داخل التنظيم، قد تقف يوما في وجهه مطالبته بالرحيل، وما يزيد من حدة الصراع هو نظرة القائد إلى التنظيم غير الرسمي، على أنه سلبي يجب محاربتة⁽¹⁾.

ثانيا: تعامل القيادة الديمقراطية مع الصراع التنظيمي:

بالنسبة للقيادة الديمقراطية فلا يخلو التنظيم الذي تشرف عليه من الصراع التنظيمي غير أن هذا الأخير في هذه الحالة يميل أكثر إلى أن يكون معلنا عكس سابقه، الذي يميل أن يكون خفيا بسبب الخوف من القائد. ويؤدي التعبير عن الاختلاف وسوء التفاهم إلى التخفيف من حدته ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة⁽²⁾. فالقائد الديمقراطي يعتمد على إستراتيجية الإقناع أو الوساطة في حل الصراع، حيث تساعد هذه الإستراتيجية على إيجاد صيغة حل توفيق يرضي جميع الأطراف، من خلال السماح بالحوار والاتصال والاستماع المتبادل، وهي قاعدة أساسية للتعبير عن الغضب وعدم الرضا وسوء التفاهم. وبالتالي تكون العلاقة بين الأفراد وجماعات المنظمة، مبنية على أسس واضحة وكل القرارات المتخذة تشاركية تخدم الصالح العام، ويتحول الصراع إلى منافسة، وهذا ما يعرف بالنموذج الياباني المبني على

أخلاقيات التعاون المستمدة من الطابع الاجتماعي الياباني⁽³⁾.

ثالثا: تعامل القيادة الحرة مع الصراع التنظيمي:

يعتمد القائد الحر على إستراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي، ويترك الأمور تتطور دون مراقبة أو تسيير الصراع للتحكم فيه، وهذه الوضعية تجعل الأفراد يحكمون على القائد بالضعف وعدم القدرة على حسم الأمور، ويمكن للمشاكل البسيطة أن تصبح مشاكل أساسية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتثير

⁽¹⁾ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 246.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 247.

⁽³⁾ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

صراعات يصعب حلها، وفي هذا النمط يكون الصراع غير مراقب ويسير بطريقة عفوية، مما يوجه جهود العاملين بعيدا عن خدمة مصالح المنظمة نظرا لغياب دور القائد في حسمه⁽¹⁾.

رابعا: تعامل القيادة التبادلية مع الصراع التنظيمي:

يقوم سلوك القائد التبادلي على الجزاء الشرطي، وفيه يقبل المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها، حيث يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات تنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما يضع الهيكل التنظيمي الملائم لذلك⁽²⁾، وللقائد معرفة بكل الأمور الإستثنائية التي تحدث في العمل وهذا يمكنه من التحكم في الصراع التنظيمي ومتابعيه، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديله⁽³⁾.

خامسا: تعامل القيادة التحويلية مع الصراع التنظيمي:

يملك القائد التحويلي ثقة ذاتية عالية، فهو حر من الصراعات الداخلية وهذا يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه، كما أنه يوضح المشاعر بين المرؤوسين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي، ويقدم لهم حولا جذرية لمشاكلهم، وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة⁽⁴⁾.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون على إدارة الصراع التنظيمي ترتكز على ضرورة توافر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والتأثير السلوكي للأفراد، وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة، عوضا من كبت الصراع في محاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية⁽⁵⁾.

2.4.2. دور أساليب القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي

ينعكس نمط القيادة في المنظمة على سلوك الأفراد، فالعلاقة تبادلية (مؤثر ومتأثر) ويوجد العديد من العوامل المؤثرة التي تحدد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين، ففي الواقع العملي لا يمكن تجاهل هذا الأثر خصوصا مع وجود نظام اتصالات، وتفاعل مستمر بينهما فشعور الأفراد بالرضا الوظيفي ليس مجرد سمة

(1) ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2) قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) شاكر جار الله الخشالي، إباد فاضل محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

(4) قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(5) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 248.

للإدارة الناجحة فقط، بل هو نتيجة حتمية لسلوك القائد الناجح⁽¹⁾، ويختلف تحقيق الرضا الوظيفي من أسلوب لآخر.

أولاً: دور القيادة الأوتوقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي:

سلوك القائد الأوتوقراطي داخل المنظمة يقوم على تمسكه بحرفية القوانين، وعدم أخذه في الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر والتنفيذ ومراقبة كل شيء مهما كان صغيراً أو كبيراً، وعدم الاستماع إلى أداء العاملين، وكبت مبادراتهم من العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، فلا مجال للتكلم عن الرضا الوظيفي في ظل هذا الوضع وشعور الفرد بعد الرضا لا يهم القائد⁽²⁾.

وتنشأ هذه الحالة مقاومة سلبية وخفية لهذه القيادة، مثل تعطيل العمل والإكثار من الشهادات المرضية، ومثل هذه السلوكيات تعتبر مؤشراً عن عدم الرضا، والتفكير في مغادرة المنظمة نهائياً⁽³⁾.

وبالتالي فالقيادة الأوتوقراطية لا تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد الذين لديهم قدراتهم عالية في ممارسة مهامهم ولديهم الرغبة في الإبداع والخروج عن المألوف، ولكنها تحقق الرضا الوظيفي للأفراد الذين لا تجدي الأساليب الحكيمة في التعامل معهم.

ثانياً: دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط القيادة و دورها، إلى وجود علاقة بين هذه الأخيرة ورضا المرؤوسين عن العمل، وهذا ما أثبتته دراسات جامعة ميتشجن ودراسة جامعة أوهايو اللتان توصلتا إلى أن القائد الذي يجعل المرؤوسين محور اهتمامه، يحقق رضا عال من القائد الذي يجعل العمل محور اهتمامه. لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير يتوقف أيضاً على درجة سيطرة القيادة على الحوافز، ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، و الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم⁽⁴⁾.

فهذه القيادة تقوم على العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه، حيث يمكنه معرفة سلوكياتهم و طريقة تفكيرهم، وهذا يسمح له بتوفير الجو المناسب لهم في العمل مما يرفع الروح المعنوية لديهم، ويخلق روح الولاء للمنظمة نتيجة رضاهم عن العمل.

ثالثاً: دور القيادة الحرة في تحقيق الرضا الوظيفي:

(1) نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) نور الدين عسلي، المرجع نفسه، ص 59.

(3) ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره، ص 246.

(3) نور الدين عسلي، المرجع نفسه، ص 58.

في هذا الأسلوب يفترق أفراد التنظيم إلى الضبط من طرف القائد فهو يتدخل عندما يطلب منه ذلك، وهذا يسمح بوجود الفوضى و نوع من القلق بين الأفراد، حيث يحاول كل طرف السيطرة على الطرف الآخر، في ظل الغياب الشبه كلي للقائد و هذا يشعر الأفراد بعدم الارتياح، حيث تتدهور العلاقة بينهم و بالتبعية سوف يشعرون بعدم الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

رابعاً: دور القيادة التبادلية في تحقيق الرضا الوظيفي:

يهتم القائد التبادلي ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، فهو يملك القدرة على إرضائهم حيث يتعامل معهم بعدل، ويتفهم مشاكلهم، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، من خلال شعوره بحاجات المرؤوسين و رغباتهم و يبين لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقومون بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة⁽²⁾.

خامساً: دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي:

يقوم سلوك القائد التحويلي داخل المنظمة، على الاهتمام بالمرؤوسين حيث يعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال تشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم و ذلك بتقديم أهداف جديدة، فهو لا يسعى إلى تحقيق رغبات المرؤوسين و لكنه يرقى بها، كما أنه حساساً لمشارعهم و يتصرف في ظل القيم الأخلاقية، وهذا يؤدي إلى تحقيق رضاهم و كذلك إحرامهم له⁽³⁾.

و بالتالي فالرضا الوظيفي للمرؤوسين يتأثر بأسلوب القيادة المتبع، وتبقى القيادة التي تقوم على مبادئ إنسانية و إجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء و التعاون تحقق الرضا الوظيفي، فهذا الوضع حتما سيؤدي إلى شعور الفرد بالإرتياح كونه أصبح يتعاون مع زملائه أكثر مما يتصارع معهم⁽⁴⁾.

(1) المرجع نفسه، ص 59.

(1) قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2) سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(3) نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

1.3 . منهجية الدراسة و اجراءاتها

2.3 . عرض الخصائص الديمغرافية

3.3 . الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

4.3 . تحليل الارتباط و التحقق من توفر شروط اجراء تحليل

الانحدار

5.3 . اختبار فرضيات الدراسة

1.3. منهجية الدراسة و إجراءاتها

يتوقف بناء الجانب التطبيقي للدراسة على منهجية الدراسة و إجراءاتها، والتي يتم من خلالها الحصول على البيانات اللازمة من أجل تحليلها و التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها . يتضمن هذا المحور منهج الدراسة و مجتمع الدراسة، و يبين كيفية بناء أداة الدراسة و كذلك الإجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدق و ثبات الإستبانة، و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

1.1.3. منهج الدراسة

المنهج العلمي هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة و الكشف عن الحقائق المرتبطة بها، بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات و تحليلها و التوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات⁽¹⁾، و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها كما هي في واقع الممارسة العملية و دراستها كما تحدث في مكان العمل، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة يقوم على الحقائق المرتبطة بها⁽²⁾.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات هما:

1-الصادر الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة اعتمدنا على مصادر البيانات الثانوية ، و التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة و الملتقيات و المجالات و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية، من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض.

2.1.3. أداة الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل اختبار صحة الفرضيات و سنوضح هذه الأداة انطلاقا من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة و كذلك مكونات الاستبيان.

(1) مصطفى محمود أبو بكر و آخرون، مناهج البحث العلمي (أسس علمية حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص43.

(2) المرجع نفسه، ص51.

أولاً: التعريفات الإجرائية

قبل التطرق إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة سوف نوضح نوع متغيرات الدراسة الحالية.

1. **المتغير المستقل:** هو العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه و مراقبته ، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل⁽¹⁾، وفي الدراسة الحالية يتمثل المتغير المستقل في الصراع التنظيمي، ومن أجل قياسه تم تقسيمه إلى بعدين هما: صراع العلاقة و صراع المهمة.
 2. **المتغير التابع:** يعتبر المتغير التابع مقياس للأثر (إن وجد) الذي يحدثه المتغير المستقل عليه⁽²⁾، وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في الرضا الوظيفي.
 3. **المتغير المعدل:** هو المتغير الذي يعدل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتمثل المتغير المعدل في هذه الدراسة في أساليب القيادة والتي تم تقسيمها إلى بعدين هما: القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.
- إن وضع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، يعني وضع تعاريف للمفاهيم المجردة و Sekaran و أكدت جعلها قابلة للقياس عن طريق فحص الأبعاد السلوكية و المظاهر أو الخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه⁽³⁾، والجدول التالي يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

(1) مقرأش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكر الجزائر، 2015، ص158.

(2) المرجع نفسه، ص159.

(3) المرجع نفسه، ص159.

الجدول رقم(1.3): مصادر متغيرات الدراسة و تعريفاتها الإجرائية

عدد البنود	المصدر	التعريف الإجرائي	اسم المتغير
4	Engle.Mark T 2011	هو إدراك أعضاء الفريق للتعارض الحاصل بينهم في وجهات النظر و الآراء و الأفكار ، نتيجة الاختلاف في شخصياتهم في العمل.	صراع العلاقة
5	Mark T. Engle 2011	هو إدراك أعضاء الفريق للتعارض الحاصل بينهم نتيجة للاختلافات بينهم فيما يخص محتوى العمل و أهدافه مما يعيق أداء الأعضاء و يخلق بينهم التوتر و العداء.	صراع المهمة
20	Minnesota Satisfaction Questionnaire	هو شعور الفرد اتجاه عمله نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات النفسية و المادية و البيئية	الرضا الوظيفي
11	Bass & Avolio 1990	هي القيادة التي توجه وتحشد جهود المرؤوسين من خلال نظام التحفيز أو الإدارة بالاستثناء.	القيادة التبادلية
16	Bass & Avolio 1990	هي القيادة التي تعمل على التأثير في مستوى أداء المرؤوسين لإحداث التغيير في المنظمة ،من خلال الأثر الاستثنائي للقائد عليهم.	القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: بناء أداة الدراسة:

انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها و تساؤلاتها، وطبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها، وبعد الإطلاع و مراجعة أدبيات العمل الإداري (كتب،بحوث،دراسات علمية ورسائل جامعية) حول موضوع الدراسة قمنا بتصميم الإستبانة و استخدامها كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة من أجل استكمال العملية البحثية، باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة،وقد اشتمل استبيان الدراسة على قسمين:

القسم الأول:يتعلق بالبيانات الشخصية و التي تشمل كل من الجنس ،العمر،المستوى التعليمي،الأقدمية في المنصب، مكان العمل.

القسم الثاني: تضمن هذا القسم ثلاث محاور، حيث يتضمن المحور الأول أبعاد المتغير المستقل و المتمثل في الصراع التنظيمي و الذي يشمل صراع العلاقة و صراع المهمة بالإعتماد على الإستبانة التي صممها **Engle. Mark T.** بعد ترجمتها ، ، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للمتغير التابع و المتمثل في الرضا الوظيفي و تم الاعتماد على استبانة جامعة مينيسوتا **Minnesota Satisfaction Questionnaire** الخاصة بقياس الرضا الوظيفي بعد القيام بترجمتها ، و بالنسبة للمحور الثالث فقد تضمن أبعاد المتغير المعدل و المتمثل في أساليب القيادة و الذي يشمل القيادة التبادلية و القيادة التحليلية و قد استخدمنا الإستبانة المعدة من طرف **Bass & Avolio** من خلال ترجمتها ، و بعد الإنتهاء من إعداد الإستبانة تم عرضها على المحكمين .

و قد اعتمدنا في بناء القسم الثاني من الإستبانة على النوع المغلق من الأسئلة و التي تحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، و تم استخدام مقياس ليكرت **likert scal** المتدرج ذو النقاط الخمس و الذي تم تكييفه مع العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة لقياس درجة الموافقة على هذه العبارات، فيما عدا المحور الثاني، و يمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجداول التالية:

- بالنسبة لعبارات المحور الأول:

مدى وجود الصرع	قليل جدا	قليل	متوسط	كثير	كثير جدا
الأوزان	1	2	3	4	5

- بالنسبة لعبارات المحور الثاني:

درجة الرضا عن الوضع	غير راض كثيرا عن هذا الوضع	غير راض عن هذا الوضع	لا يمكنني التحديد	راض عن هذا الوضع	راض كثيرا عن هذا الوضع
الأوزان	1	2	3	4	5

- بالنسبة لعبارات المحور الثالث:

مدى الموافقة على العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

ومن أجل استخدام مقياس ليكرت الخماسي يتم حساب خلايا المقياس (الحدود الدنيا و العليا) المستخدمة في محاور الدراسة الثلاثة، من خلال حساب المدى على النحو الآتي: (5-4=1) ثم قسمته على عدد فئات المقياس ، للحصول على طول الفئة الصحيح أي $0.8=5/4$ بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) و ذلك من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، و بهذا نجد الفئات التالية من أجل تفسير النتائج :

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1،1.8] فإنه منخفض جدا.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8،2.6] فإنه منخفض.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6،3.4] فإنه متوسط.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [3.4،4.2] فإنه عال.

إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [2،5،4] فإنه عال جدا.

3.1.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في كل من مصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل باختلاف مراكزهم الوظيفية، حيث يبلغ إجمالي العاملين في مصلحة الولادة (100) عاملا، بينما يبلغ عدد العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (93) عاملا باستثناء العاملين الذين يشغلون منصب أستاذ، و بذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (193) عاملا.

و تجدر الإشارة إلى أن مصلحة الولادة بلامي خضرا التابعة لمستشفى محمد الصديق بن يحيى الصديق من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل وقد تم إنشاءها سنة 1984 وذلك بعد انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى على اثر التقسيم الإداري لسنة 1974 و الذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة.

أما فيما يخص كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب

وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها.

و لضمان مستوى من الدقة و الثقة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها و كذلك درجة التعميم المنتظر من نتائج الدراسة، قمنا بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

ويحدد كل من *Fidell* و *Tabachnik* معادلة لحساب حجم العينة المطلوب واضعين في اعتبارهما عدد المتغيرات المستقلة التي تريد استخدامها:

$N > 8m + 50$ (حيث $m =$ عدد المتغيرات المستقلة) فإذا شملت الدراسة 5 متغيرات مستقلة فحجم العينة لا يقل عن 90 مفردة⁽¹⁾، و عليه يمكننا القول أن إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة سيحقق هذا الشرط و يجعلنا نقوم بالتحليل عن طريق الانحدار الخطي بدون مشاكل لما يتطلبه هذا الأسلوب من صرامة نتيجة حساسيته لأحجام العينات الصغيرة.

و بصدد الحصول على البيانات تم توزيع 100 استبانة في مصلحة الولادة بلامي خضراء و تم استرداد 80 استبانة منها 10 استبانات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات، 70 استبانة صالحة لإجراء عملية التحليل أي كان معدل الاسترداد 70%، أما في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير فقد تم توزيع 93 استبانة و تم استرداد 75 استبانة منها 5 استبانات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات فكانت 70 استبانة صالحة لإجراء التحليل أي معدل الاسترداد 75% و بالتالي حجم عينة الدراسة يقدر ب140 مفردة.

4.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، تم تفرغ و تحليل الإستبانة ، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ' *Statistical Pachage For Social Sciences* '، و التي يرمز لها اختصارا بالرمز (*SPSS*)، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة و الموجودة في هذا البرنامج، و فيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

1- معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من أجل تقدير صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

⁽¹⁾ جولي بالانت، ترجمة خالد العامري، التحليل الإحصائي باستخدام *spss*، دار الفروق للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص165.

- 2- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 3- التكرارات و النسب المئوية ، لوصف أفراد الدراسة و التحقق من إجاباتهم على عبارات الإستبانة .
- 4- المتوسط الحسابي (*Mean*)، من أجل مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- الانحراف المعياري (*Standard Deviation*) ، من أجل معرفة مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، و لكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي.
- و يلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية ، بحيث كلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتت الآراء .
- 6- اختبار (*T*) للفروق بين عينتين مستقلتين (*2-Independent samples T test*)
- 7- الانحدار الخطي البسيط (*Simple Linear Regression*) لاختبار الفرضية الأولى و التي تتضمن تأثير صراع المهمة على صراع العلاقة ، حيث نستخدم معامل التحديد لقياس نسبة التغير في صراع العلاقة الناتج عن التغير في صراع المهمة.
- 8- الانحدار الخطي المتعدد (*Multiple Linear Regression*) لاختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، باعتبار أن الانحدار الخطي المتعدد يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، و قد استخدمنا معامل التحديد المتعدد (R^2) لقياس نسبة التغير في الرضا الوظيفي الناتج عن التغير في كل من صراع العلاقة و صراع المهمة.
- 9- الانحدار الخطي الهرمي (*Hierarchical Regression*) لاختبار الفرضيات المتعلقة بتعديل كل من القيادة التبادلية و القيادة التحويلية لأثر أبعاد الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، حيث قمنا باستخدام العنصر المعدل في معادلة الانحدار لقياس نسبة التغير في الرضا الوظيفي الناتج عن التغير في كل من القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.
- و في الدراسة الحالية استخدمنا الانحدار الخطي الهرمي لقياس دور العنصر المعدل و لمعرفة قوته اتجاه تأثيره تم استخدام الإضافة التي وضعها *Andrew* في سنة 2016 ، حيث تم ادخال تطبيق خاص لبرنامج (*spss v23*) .

5.1.3. صدق و ثبات أداة الدراسة

يتم التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، من خلال شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها و يتم التحقق من صدق أداة الدراسة الحالية من خلال:

1.الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين لديهم علاقة بمجال الدراسة،و الذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم حول محتويات الإستبانة ، و بناء على ملاحظات المحكمين قمنا بالإستبانة بصورتها النهائية و المبينة في الملحق رقم(01).

2.صدق الإتساق الداخلي:

يتم قياس صدق الإتساق الداخلي لعناصر(عبارات) الإستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العنصر و بين الدرجة الكلية للبعد(المحور) الذي تنتمي إليه ،كما هو موضح في الجدول رقم (2.3).
الجدول رقم(2.3):معاملات ارتباط بيرسون للإتساق الداخلي لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه.

الأبعاد	رقم العبارة	عدد الحالات	Sig(2-tailed) مستوى المعنوية	معامل الارتباط بين العبارة و البعد
صراع العلاقة	1	140	0.000	**0.840
	2	140	0.000	**0.870
	3	140	0.000	**0.848
	4	140	0.000	**0.684
صراع المهمة	5	140	0.000	**0.406
	6	140	0.000	**0.739
	7	140	0.000	**0.802
	8	140	0.000	**0.735
	9	140	0.000	**0.736
	10	140	0.000	**0.541

**0.227	0.007	140	11	الرضا الوظيفي
0.050	0.561	140	12	
**0.478	0.000	140	13	
**0.760	0.000	140	14	
**0.666	0.000	140	15	
**0.350	0.000	140	16	
**0.598	0.000	140	17	
**0.458	0.000	140	18	
**0.421	0.000	140	19	
**0.550	0.561	140	20	
**0.468	0.000	140	21	
**0.289	0.000	140	22	
**0.463	0.000	140	23	
**0.479	0.000	140	24	
**0.433	0.000	140	25	
**0.315	0.000	140	26	
**0.405	0.000	140	27	
**0.519	0.000	140	28	
**0.641	0.000	140	29	
**0.569	0.000	140	30	القيادة التبادلية
**0.503	0.000	140	31	
**0.658	0.000	140	32	
**0.682	0.000	140	33	
**0.675	0.000	140	34	
**0.618	0.000	140	35	
**0.555	0.000	140	36	
**0.253	0.03	140	37	
0.470	0.000	140	38	

*0.192	0.000	140	39	القيادة التحويلية
**0.424	0.000	140	40	
**0.479	0.000	140	41	
**0.546	0.000	140	42	
**0.503	0.000	140	43	
0.156	0,66	140	44	
0.144	0.091	140	45	
0.011	0.893	140	46	
**0.319	0.000	140	47	
0.122	0.151	140	48	
*0.201	0.17	140	49	
**0.223	0.08	140	50	
*0.197	0.20	140	51	
**0.228	0,07	140	52	
*0.174	0.040	140	53	
*0.201	0.17	140	54	
0.67-	0.432	140	55	
**0.498	0.000	140	56	

****مستوى الدلالة الإحصائية(0.01)**

***مستوى الدلالة الإحصائية(0.05)**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الارتباط لبيرسون .

يتضح من الجدول رقم(2.3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05). فيما عدا بعض العبارات رقم (12،45،46،48،38) و التي رأينا الاحتفاظ بها في الدراسة حتى لانخل بالإطار النظري و الدراسات السابقة (باعتبار أن الإستمارة مأخوذة من عدة استبانات معدة مسبقا) .
و عليه يمكن القول أن عناصر الإستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الإستبانة الاستقرار في نتائجها و عدم تغيرها بشكل كبير ، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Coefficient* و نوضح النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم(3.3): قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
صراع العلاقة	0.825
صراع المهمة	0.711
الرضا الوظيفي	0.798
القيادة التبادلية	0.713
القيادة التحويلية	0.865

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.711-0.865) ،وهي تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً 0.60 مما يعكس أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة.⁽¹⁾ و يعتمد تقدير ثبات المقياس ككل اعتماداً مباشراً على ثبات عناصره (عباراته) ، و هناك عدة طرق لقياس ثبات العناصر منها حساب قيمة ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة هذا العنصر ، فإذا كانت قيمة معامل الثبات بطريقة (ألفا) مثلاً في حالة حذف درجة العنصر أكبر من قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس ككل ، فذلك يعني أن وجود هذا العنصر يقلل أو يضعف ثبات المقياس بدليل أن حذفها كان له تأثير إيجابي على قيمة معامل الثبات ،و في هذه الحالة فإن حذف هذا العنصر أفضل من بقاءه ضمن عناصر المقياس. و قد قمنا بحساب معامل ألفا في حالة حذف درجة العنصر (أو جميع العناصر) لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة و نوضح ذلك في الجدول التالي:

(1) محمد خير و آخرون، قياس أثر استخدام البريد الإلكتروني في الرضا عن الاتصال (دراسة تحليلية)، دراسات العلوم الإدارية،المجلد37، العدد2010، ص429.

الجدول رقم(4.3): معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر إذا حذف العنصر

المحور الأول		المحور الثاني			المحور الثالث	
الأبعاد	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	الأبعاد	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر
صراع العلاقة	1	0.775	10	الرضا الوظيفي	30	0.682
	2	0.730	11		31	0.695
	3	0.755	12		32	0.565
	4	0.862	13		33	0.662
	0.825		14		34	0.663
	5	0.801	15		35	0.673
	6	0.625	16		36	0.687
	7	0.586	17		37	0.731
	8	0.625	18		38	0.699
	9	0.630	19		39	0.737
0.711		20	40	0.712		
		21	0.789	معامل ألفا 0.713		
		22	0.800	القيادة التحويلية	41	0.861
		23	0.790		42	0.858
		24	0.788		43	0.853
		25	0.792		44	0.861
		26	0.797		45	0.861
		27	0.785		46	0.862
		28	0.797		47	0.861
		0.798			48	0.854
				49	0.858	

0.852	50					
0.851	51					
0.855	52					
0.855	53					
0.854	54					
0.849	55					
0.862	56					
0.865	معامل ألفا					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن جميع العناصر (في جميع الأبعاد) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للبعد ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل الأبعاد المختلفة) هامة و غيابها عن المتغير يؤثر سلبا على مقياس البعد أي أنه عنصر ثابت يؤثر في ثبات البعد و بالتالي ثبات المحور ككل. فيما عدا العبارات رقم (7) في البعد الخاص بصراع المهمة ، و رقم (32) في بعد القيادة التبادلية . إلا أن معامل الثبات لهذه الأبعاد يزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وهي 0,60 ، فهو لا يحتاج إلى زيادة خصوصا أن هذه الزيادة تتطلب الاستغناء عن بعض العناصر و لهذا رأينا الاحتفاظ بهذه العناصر في الدراسة ،حتى لانخل بالإطار النظري و الدراسات السابقة .

و يتضح من نتائج اختباري الصدق و الثبات أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة ،مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة و يمكن تطبيقها بثقة.

2.3. عرض الخصائص الديمغرافية

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) تم حساب التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة ونوضح ذلك في الجداول التالية:

1.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(5.3):جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة

المؤسستين معا		الكلية		مصلحة الولادة		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
27.1	38	35.7	25	18.6	13	ذكر
72.9	102	64.3	45	81.4	57	أنثى
100	140	100	70	100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم(5.3) أن 27.1 % من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور(18.6% ينتمون إلى مصلحة الولادة و35.7% ينتمون إلى الكلية)، و72.9% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث (81.4% ينتمون إلى مصلحة الولادة و 64.3% ينتمون إلى الكلية) ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم إناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل و خاصة في مصلحة الولادة.

2.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (6.3)::جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة

المؤسستين معا		الكلية		مصلحة الولادة		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	العمر
27.9	39	24.3	17	31.4	22	30 سنة فأقل
53,6	75	68.6	48	38.6	27	31-40 سنة
15	21	7.1	5	22.9	16	41-50 سنة
3.6	5	0	0	7.1	5	51 سنة فأكثر
100	70	100	70	100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (6.3) أن 27.9% من أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 30 سنة فأقل (31.4% من مصالحة الولادة، 24.3% من الكلية) ، و 53.6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة (38.6% من مصالحة الولادة و 68.6% من الكلية) و التي تمثل أكبر نسبة، و 15% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة (22.9% من مصالحة الولادة ، و 7.1% من الكلية) ،في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من 51 سنة فأكثر 3.6% حيث (7.1% بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إلى مصالحة الولادة)، و تعزى هذه النتائج إلى أن كلا المجتمعين يسعيان إلى الاستفادة من الكفاءة الشبابية و التي تتميز بقدرتها على الإبداع و التطوير في العمل.

3.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7.3): جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة

المؤسستين معا		الكلية		مصالحة الولادة		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7	1	0	0	1.4	1	ابتدائي
10.7	15	5.7	4	15.7	11	متوسط
28.6	40	31.4	22	25.7	18	ثانوي
60	84	62.9	44	57.1	40	جامعي
100	70	100	70	100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (7) أن 7% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ابتدائي (1.4% ينتمون إلى مصالحة الولادة) و 10.7% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسط (15.7% بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إلى مصالحة الولادة، و 5.7% ينتمون إلى الكلية)، أما بالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي تبلغ نسبتهم 28.6% أي (25.7% من مصالحة الولادة، 31.4% من الكلية)، في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي 60% أي (57.1% ينتمون إلى مصالحة الولادة، 62.9% من الكلية) وتعتبر أكبر نسبة ويلاحظ أن غالبية العاملين لديهم مستوى جامعي.

4.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب:

الجدول رقم (8.3): جدول تكراري نسبي لمتغير الأقدمية في المنصب لدى أفراد عينة الدراسة

المؤسستين معا		الكلية		مصلحة الولادة		المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المنصب
30.7	43	30	21	31.4	22	5 سنوات فأقل
45.7	64	58.6	41	32.9	23	6-10 سنوات
10	14	8.6	6	11.4	8	11-15 سنة
3.6	5	2.9	2	4.3	3	16-20 سنة
10	14	0	0	20	14	20 سنة فأكثر
100	70	100	70	100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (8.3) أن 30.7% من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الأقدمية في المنصب لديهم أقل من 5 سنوات (31.4% من مصلحة الولادة، 30% من الكلية) و 45.7% من أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات الأقدمية في المنصب لديهم بين 6-10 سنوات (32.9% من مصلحة الولادة، 58.6% من الكلية) و تعتبر أعلى نسبة أما 10% من الأفراد تتراوح سنوات الأقدمية لديهم في المنصب بين 11-15 سنة (11.4% من مصلحة الولادة، 8.6% من الكلية)، أما النسبة 3.6% تمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم في المنصب بين 16-20 سنة (3.4% من مصلحة الولادة، 2.9% من الكلية)، أما 10% من أفراد العينة تبلغ عدد سنوات الأقدمية في المنصب لديهم 20 سنة فأكثر أي (20% فيما يخص أفراد مصلحة الولادة) و يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات الأقدمية لديهم بين 6-10 سنوات ، و يرجع ذلك إلى أن غالبية الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية 31-40 سنة.

3.3. الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

اعتمادا على نتائج مخرجات SPSS الذي يوضح الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، سيتم تحليل متغيرات الدراسة كما نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (9.3): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	التعليق	الإنحراف المعياري
صراع العلاقة	2.6875	متوسط	0.07566
صراع المهمة	2.4800	منخفض	0.06569
الرضا الوظيفي	3.0381	متوسط	0.4487
القيادة التبادلية	3.1138	متوسط	0.5855
القيادة التحويلية	2.7273	متوسط	0.04760

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن النتائج التالية:

- يقدر الوسط الحسابي لصراع العلاقة ب2.68 و الإنحراف المعياري ب0.075 و بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6،3.4] و الذي يعتبر متوسط، و هذا يؤكد أن صراع العلاقة موجود في مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، كما أن الإنحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لصراع المهمة ب2.48 و الإنحراف المعياري ب0.065 و بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8،2.6] و الذي يعتبر منخفض و هذا يؤكد أن صراع المهمة موجود في مجتمع الدراسة بدرجة منخفضة، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب3.03 و الإنحراف المعياري ب0.448 و بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6،3.4] و الذي يعتبر متوسط و هذا يؤكد أن الرضا الوظيفي لأعضاء مجتمع الدراسة متوسط كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للقيادة التبادلية ب3.11 و الإنحراف المعياري ب0.585 و بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6،3.4] و الذي يعتبر متوسط فهذا يؤكد أن استخدام القيادة التبادلية بمجتمع الدراسة متوسط كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للقيادة التحويلية ب2.72 و الإنحراف المعياري ب0.047 و بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6،3.4] و الذي يعتبر متوسط فهذا يؤكد أن استخدام القيادة التحويلية بمجتمع الدراسة متوسط كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.

4.3. تحليل الارتباط والتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار

قبل الشروع في إختبار الفرضيات بإستخدام الانحدار الخطي بمختلف صيغه في هذه الدراسة، قمنا أولاً بتحليل الانحدار الذي يسمح لنا بإلقاء نظرة أولية عن العلاقة بين متغيرات الدراسة كما قمنا بجملة من الإجراءات للتأكد من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار.

1.4.3. تحليل الارتباط

الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر درجة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، حيث تحدد مصفوفة الارتباط معاملات الخاصة بالارتباط بين كل زوج من المتغيرات المدرجة ، حيث يتم تحديد r ومستوى الدلالة وعدد الحالات لكل زوج من المتغيرات ، وهذا يسمح بتوضيح اتجاه المتغيرين ، أي هل هناك علامة سالبة أمام قيمة r ؟ فإذا كانت هناك علامة سالبة ، فهذا يعني وجود ارتباط سالب بين المتغيرات ومن أجل تفسير العلاقة بين المتغيرين يجب الأخذ في الإعتبار حجم قيمة ارتباط r وتتراوح هذه القيمة ما بين -1.00 و 1.00 حيث تدل القيمة على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة ما بين 0 فهذا يدل على عدم وجود علاقة مطلقا ، وإذا كانت تساوي 1.00 فهي تدل على وجود إرتباط موجب تام ، أما إذا كانت تساوي -1.0 فالإرتباط هو سالب تام⁽¹⁾

ومن أجل تفسير القيم بين 0 و 1 إقتراح cohen السلم التالي:⁽²⁾

$r = 0.10$ إلى 0.29 أو $r = -0.10$ إلى -0.29 : علاقة ضيفة .

$r = 0.30$ إلى 0.49 أو $r = -0.30$ إلى -0.49 : علاقة متوسطة.

$r = 0.50$ إلى 1.0 أو $r = -0.50$ إلى -1.0 : علاقة كبيرة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة التالية :

(1) جولي بالانت، مرجع سبق ذكره، ص143.

(2) المرجع نفسه، ص149.

الجدول رقم (10.3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الجنس (sex)	السن (age)	المستوى التعليمي (ed)	الأقدمية في المنصب (ex)	مكان العمل (PT)	صراع العلاقة (RC)	صراع المهمة (Tc)	الرضا الوظيفي (Js)	القيادة التبادلية (Transac)	القيادة التحويلية (Transfor)
الجنس (sex)	1	*0,174-0,039	**0,2520,002	0,064-0,452	*0,1920,022	0,087-0,302	0,090-0,288	-0,0120,882	0,028-0,737	0,014-0,867
السن (age)	*0,174-0,039	1	**0,401-0,000	**0,7250,000	-0,1510,073	0,087-0,303	0,014-0,867	*0,1690,044	0,1450,085	0,0110,891
المستوى التعليمي (ed)	**0,2520,002	**0,401-0,000	1	**0,269-0,001	0,130-0,124	0,1450,086	0,1060,209	0,070-0,405	0,0220,789	0,7890,118
الأقدمية في المنصب (ex)	-0,0640,452	**0,7250,000	**0,269-0,001	1	**0,2690,001	**0,245-0,003	0,113-0,183	*0,1710,042	0,0320,698	0,040-0,638
مكان العمل (PT)	*0,1920,022	0,1510,073	0,130-0,124	**0,2690,001	1	**0,626-0,000	-0,3430,000	**0,3230,000	0,043-0,605	**0,379-0,000
صراع العلاقة (RC)	0,087-0,303	0,087-0,086	0,1450,003	**0,245-0,003	0,626-0,000	1	0,3630,000	**0,336-0,000	0,0680,419	0,1250,138
صراع المهمة (Tc)	0,1380,288	0,014-0,867	0,1060,209	0,113-0,183	-0,3430,000	*0,3630,000	1	0,155-0,067	0,01310,877	0,0490,561
الرضا الوظيفي (Js)	0,0120,882	*0,1690,044	0,070-0,405	*0,1710,042	**0,3230,000	0,336-0,000	0,155-0,067	1	0,4680,000	**0,4510,000
القيادة التبادلية (Transac)	0,028-0,737	0,1450,085	0,0220,789	0,0320,698	0,043-0,605	0,0680,419	0,0130,877	**0,4680,000	1	**0,4220,000
القيادة التحويلية (Transfor)	0,014-0,867	0,0110,891	0,1320,118	0,040-0,638	-0,3790,000	0,1250,138	0,0490,561	**0,4510,000	0,4220,000	1

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الموضحة في الجدول رقم (الناتج التالية :

- وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين صراع المهمة وصراع العلاقة وتقدر قوة العلاقة 0.363 عند مستوى المعنوية 0.000 أي ($r=0.363$, $p<0.000$).

- وجود علاقة سلبية ومتوسطة بين صراع العلاقة والرضا الوظيفي، حيث تقدر قوة العلاقة 0.336 - عند مستوى المعنوية 0.000 أي ($r= -0.336$, $p<0.000$).

- وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي، حيث تقدر قوة العلاقة 0.468 عند مستوى المعنوية 0.000 أي ($r= 0.468$, $p<0.000$).

- وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي، حيث تقدر قوة العلاقة 0.451 عند مستوى المعنوية 0.000 أي ($r= 0.451$, $p<0.000$).

- وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ، حيث تقدر قوة العلاقة 0.422 عند مستوى المعنوية 0.000 أي ($r= 0.422$, $p<0.000$).

2.4.3. التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الإنحدار

بغرض إجراء تحليل الإنحدار ونظرا لتعقيده وحساسيته ومن أجل تحقيق شروط إجراء بصيغته المختلفة

التي تم إستخدامها في هذه الدراسة، تم القيام بجملة من الإجراءات الإضافية من غير حجم العينة المناسب والتأكد من وجود القيم المتطرفة (وهذا ما تم تحقيقه سابقا) والتي نوجزها فيما يلي:

أ/ للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بإستخدام SPSS بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور على الأفقى (*observed cum prob*) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (*expected cum prob*) على المحور العمودي ، ولاحظنا من الأشكال الناتجة أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

ب/ للتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي ، قمنا بتمثيل قيم (y) على المحور الأفقى والبواقي المعيارية *standardized residual* على المحور العمودي ولاحظنا من الأشكال الناتجة الواردة في الملحق رقم (07) أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر؛ مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة ، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

ج/ قبل اختبار الفرضيات قمنا باختبار مدى وجود المصاحبة الخطية التي لا تكشف عنها مصفوفة الارتباط، من خلال حساب قيم كل من مستوى السماحية (*Tolerance*) واختلاف تأثير العوامل (*VIF*).

الجدول رقم(11.3): نتائج إختبار المصاحبة الخطية

المتغيرات	السماحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الجنس	0,86	1,15
السن	0,39	2,54
الخبرة	0,42	2,33
المؤسسة المستخدمة	0,44	2,22
المستوى الدراسي	0,76	1,31
صراع المهمة	0,83	1,20
صراع العلاقة	0,54	1,83
القيادة التحويلية	0,64	1,54
القيادة التبادلية	0,76	1,30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار

بما أن كل القيم في الجدول للسماحية أكبر من 0.1 ($TOLRANC > 0.1$) وكل قيم اختلاف تأثير العوامل أقل من 10 ($VIF < 10$) وعليه لا وجود للمصاحبة الخطية بين متغيرات الدراسة ويمكن مواصلة اختبار الفرضيات.

5.3. إختبار فرضيات الدراسة

في هذا الفرع سيتم إختبار فرضيات الدراسة الثمانية باستخدام النحدر الخطي بمختلف صيغه بالنسبة، كما سيتم اعتماد اختبار (T) للفروق بين عينتين مستقلتين للتحقق من صحة الفرضية الثامنة.

1.5.3. إختبار فرضية أثر صراع المهمة على صراع العلاقة

من أجل إختبار فرضية أثر صراع المهمة على صراع العلاقة، سيتم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين صراع المهمة بإعتباره متغيرا مستقلا وصراع العلاقة بإعتباره متغيرا تابع

الجدول رقم (12.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين صراع المهمة و صراع العلاقة

المتغيرات	صراع العلاقة
صراع المهمة	$\beta (**0,36)$ $t(4,58)$ $Sig(0,000)$
R^2 معامل التحديد	0,13
Adjusted R^2	0,12
قيمة اختبار تحليل التباين F- Value	20,99
مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model	0,000
Df درجة حرية الإنحدار	1,138
ملاحظة * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F(1,138)=20,99$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0,13$ هذا يعني أن 13 في المئة من التباين في المتغير التابع (صراع العلاقة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (صراع المهمة)، وبلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) لصراع المهمة $b=0,36$ ومستوى دلالة t أقل من 0,01 مما يعني أن صراع المهمة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بصراع العلاقة، هذه النتائج تدعم الفرضية الفرعية الأولى وتجعلها مقبولة. وعليه يمكننا القول أن: صراع المهمة يؤثر إيجابا على صراع العلاقة.

2.5.3. إختبار فرضيتي أثر كل من صراع المهمة وصراع العلاقة على الرضا الوظيفي

من أجل إختبار الفرضيتين الثانية والثالثة والتين تقيسان أثر كلا من صراع المهمة و صراع العلاقة على الرضا الوظيفي، سيتم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المعياري بين صراع المهمة وصراع العلاقة بإعتبارهما متغيرين مستقلين والرضا الوظيفي بإعتباره متغيرا تابعا.

الجدول رقم (13.3): نموذج الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر كلا من صراع المهمة وصراع العلاقة

على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	المتغيرات
$\beta (0,03)$ $t(-0,43)$ $Sig(0,661)$	صراع المهمة
$\beta(-0,32^{**})$ $t(-3,74)$ $Sig(0,000)$	صراع العلاقة
0,11	R^2 معامل التحديد
0,10	Adjusted R^2
8,86	قيمة اختبار تحليل التباين F-Value
0,000	مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model
2, 137	Df درجة حرية الإنحدار
ملاحظة	* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المعياري

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار $F(2, 137)=8,86F$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0,11$ هذا يعني أن 11 في المئة من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (صراع المهمة، وصراع العلاقة).

قد بلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) لصراع المهمة $b=0,03$ ومستوى دلالة t أكبر من 0,05 مما يعني أن صراع المهمة ليس له أي إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالرضا الوظيفي، هذه النتائج تجعل الفرضية الثانية غير مقبولة، وعليه يمكننا القول أن: العلاقة بين صراع المهمة و الرضا الوظيفي غير معنوية.

كما بلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) لصراع العلاقة $b = -0,32$ ومستوى دلالة t أقل من $0,01$ مما يعني أن صراع العلاقة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالرضا الوظيفي، هذه النتائج تدعم الفرضية الثالثة وتجعلها مقبولة، وعليه يمكننا القول أن: صراع العلاقة يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي.

3.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي

من أجل إختبار الفرضية الرابعة والتي تقيس دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي الهرمي بين كلا من صراع العلاقة والقيادة التحويلية بإعتبارهما متغيرين مستقلين والرضا الوظيفي بإعتباره متغيراً تابعاً في الخطوة الأولى. أما في الخطوة الثانية فسيتم قياس أثر التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وفي حال صلاحية النموذجين الأول والثاني معا للتعنبأ بالرضا الوظيفي، سيتم استخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* للتعرف على إتجاه وحجم التعديل.

الجدول رقم (13.3): نموذج الانحدار الهرمي لدور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		المتغيرات
الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	
$\beta (-1,19^{**})$ $t(-3,75)$ $Sig(0,000)$	$\beta (-0,39^{**})$ $t(-5,80)$ $Sig(0,000)$	صراع العلاقة
$\beta (0,02)$ $t(0,12)$ $Sig(0,9)$	$\beta (0,50^{**})$ $t(7,28)$ $Sig(0,000)$	القيادة التحويلية
$\beta (0,99^*)$ $t(2,55)$ $Sig(0,01)$	-	صراع العلاقة * القيادة التحويلية
0,39	0,36	R^2 معامل التحديد
0,37	0,35	Adjusted R^2
29	38,68	قيمة اختبار تحليل التباين F- Value
0,03	-	ΔR^2 التغير في معامل التحديد
6,52	-	F- Value التغير في قيمة F
0,000	0,000	مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model
1,136	2,137	Df درجة حرية الانحدار
	ملاحظة	* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الهرمي

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن نتائج النموذج المباشر الذي تمثله الخطوة الأولى التي تبين التأثير المباشر لكل من صراع العلاقة والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، تظهر أن التأثير المباشر لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً وتؤكد معاملات بيتا الخاصة بصراع العلاقة هذه النتيجة ($F=38.68$, $b= - 0.39$, $t= - 5.80$, $p<0.01$) كما أن النموذج دال إحصائياً ($F=38.68$, $P<0.01$) ويفسر النموذج 36 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

نتائج الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تتمثله الخطوة الثانية يؤكد أن التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية مهم ودال إحصائياً ، حيث أظهر نموذج الإنحدار أن معاملات بيتا الخاصة بصراع العلاقة ($b= - 1.19$, $t= - 3.75$, $p < 0.01$) وبيتا الخاصة بالتفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية ($b= 0.99$, $t= 2.55$, $p < 0.05$) هامة ودالة إحصائياً، كما أن النموذج دال إحصائياً ($F=29.00$, $P<0.01$) ويفسر النموذج 39 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

كما أن التغير في معامل التحديد بلغ $\Delta R^2=0,03$ ما يعني أن دخول القيادة التحويلية كمتغير معدل وزاد من تفسير النموذج للتغير في الرضا الوظيفي ب 3 في المئة ($\Delta F = 6.52$, $P<0.01$)، عليه فالنتائج تؤكد أن دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً ، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الرابعة.

وبإستخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* الذي أعده *Ph.D Andrew F. Hayes* يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية، وجدول التأثير الشرطي ل X على Y بتغير قيم المتغير المعدل و بيانات تصور تأثير X على Y التي تسمح برسم مخطط التفاعل.

الجدول رقم(14.3): نتائج التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.292	6.333	0.1468	2.5167	3,000	136.000	0.013

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج *PROCESS Procedure for SPSS Release*

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة بيتا للتفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التحويلية تساوي $b= 0,15$ وإختبار $t(136)=-2,51$ ومستوى دلالة t أقل من 0,05 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع العلاقة

والقيادة التحويلية إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالرضا الوظيفي هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الإنحدار الهرمي وتؤكد مرة أخرى الفرضية الفرعية الرابعة وتجعلها مقبولة.

كما أن جدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل يفصل هذه النتيجة أكثر حيث يوضح ما يلي:

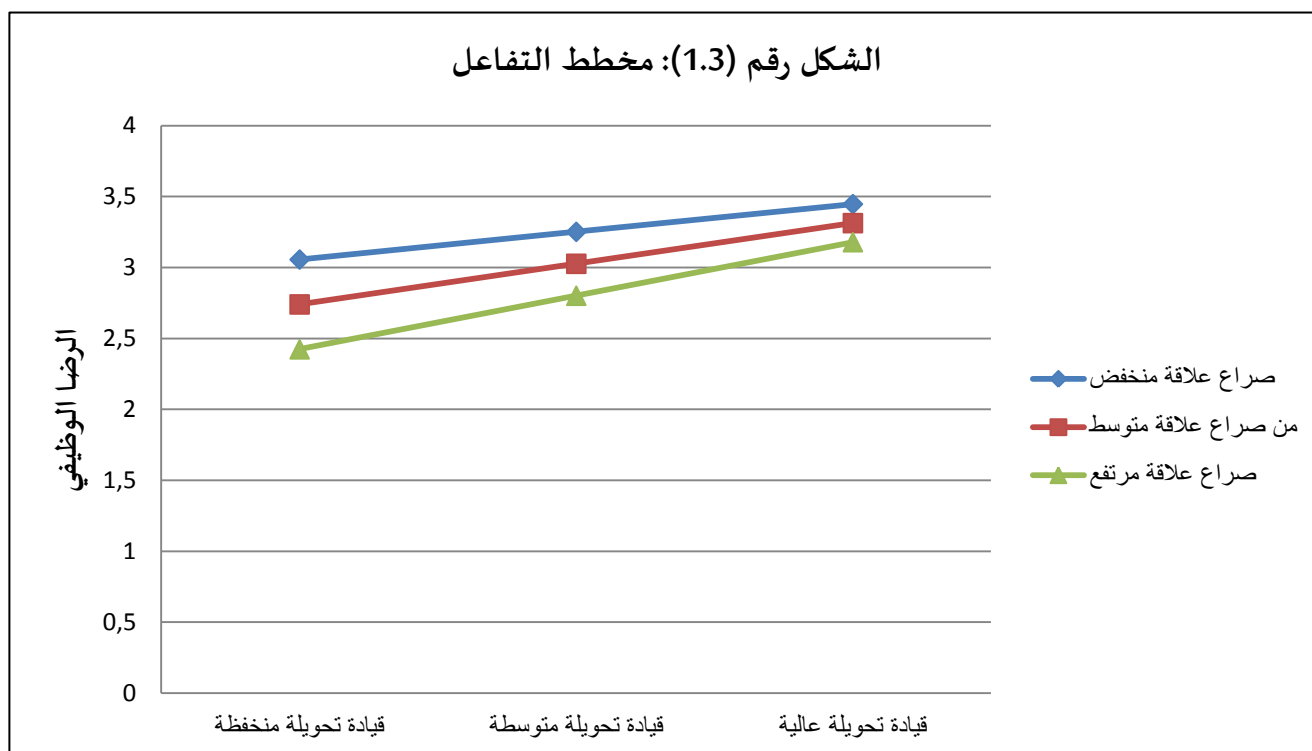
أ/ عند مستوى منخفض من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الرضا الوظيفي ب0,35 وحدة،

ب/ عند مستوى معتدل من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الرضا الوظيفي ب0,25 وحدة،

ج/ عند المستوى العالي من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الرضا الوظيفي ب0,15 وحدة.

وعليه كلما زادت القيادة التحويلية إنخفض التأثير السلبي لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي، فالعلاقة بين صراع العلاقة والرضا الوظيفي تصبح أقل سلبية.

وبإستخدام بيانات تصور تأثير x على y التي يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات تصور تأثير x على y

وعليه يمكننا القول أن القيادة التحويلية تعدل إيجابا أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي.

4.5.3. اختبار فرضية دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية الخامسة والتي تقيس دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي، سيتم استخدام تحليل الإنحدار الخطي الهرمي بين كلا من صراع المهمة والقيادة التحويلية بإعتبارهما متغيرين مستقلين والرضا الوظيفي بإعتباره متغيراً تابعاً في الخطوة الأولى. أما في الخطوة الثانية فسيتم قياس أثر التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وفي حال صلاحية النموذجين الأول والثاني معا للتعقب بالرضا الوظيفي، سيتم استخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* للتعرف على إتجاه وحجم التعديل.

الجدول رقم (16.3): نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		المتغيرات
الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	
$B(-1,01^{**})$ $t(-2,99)$ $Sig(0,003)$	$\beta(-0,17^*)$ $t(-2,37)$ $Sig(0,01)$	صراع المهمة
$\beta(-0,118)$ $t(-0,49)$ $Sig(0,621)$	$\beta(0,46^{**})$ $t(6,14)$ $Sig(0,000)$	القيادة التحويلية
$\beta(1,05^*)$ $t(2,52)$ $Sig(0,01)$	-	صراع المهمة * القيادة التحويلية
0,26	0,23	R ² معامل التحديد
0,25	0,22	Adjusted R ²
16,72	21,06	قيمة اختبار تحليل التباين F- Value
0,03	-	التغير في معامل التحديد ΔR^2
6,38	-	F- Value التغير في قيمة F
0,000	0,000	مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model
1,136	2,137	Df درجة حرية الإنحدار
	ملاحظة	*p < 0.05; **p < 0.01

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الهرمي

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن نتائج النموذج المباشر الذي تمثله الخطوة الأولى التي تبين التأثير المباشر لكل من صراع المهمة والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، تظهر أن التأثير المباشر لصراع المهمة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً وتؤكد معاملات بيتا الخاصة بصراع المهمة هذه النتيجة

(F=21.06, $b = -0.17$, $t = -2.37$, $p < 0.05$) كما أن النموذج دال إحصائياً

($P < 0.01$) ويفسر النموذج 23 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

نتائج الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تتمثله الخطوة الثانية يؤكد أن التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية مهم ودال إحصائياً ، حيث أظهر نموذج الانحدار أن معاملات بيتا الخاصة بصراع المهمة ($b = -1.01$, $t = -2.99$, $p < 0.01$) وبيتا الخاصة بالتفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية ($b = 1.05$, $t = 2.52$, $p < 0.05$) هامة ودالة إحصائياً، كما أن النموذج دال إحصائياً

(F=16.72, $P < 0.01$) ويفسر النموذج 26 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

كما أن التغير في معامل التحديد بلغ $\Delta R^2 = 0.03$ ما يعني أن دخول القيادة التحويلية كمتغير معدل جعل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي دال معنوياً وزاد من تفسير النموذج للتغير في الرضا الوظيفي ب 3 في المئة ($\Delta F = 6.38$, $P < 0.01$)، عليه فالنتائج تؤكد أن دور القيادة التحويلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً ، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الخامسة.

وباستخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* الذي أعده *Ph.D Andrew F. Hayes* يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية، وجدول التأثير الشرطي ل X على Y بتغير قيم المتغير المعدل و بيانات تصور تأثير X على Y التي تسمح برسم مخطط التفاعل.

الجدول رقم (17,3): نتائج التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية

التفاعل	ΔR^2	F	β	t	Df1	Df2	P
	0.0343	5.301	0.1883	2.3025	1,000	136.000	0.028

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج *PROCESS Procedure for SPSS Release*

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة بيتا للتفاعل بين صراع المهمة والقيادة التحويلية تساوي $b = 0.19$ وإختبار $t(136) = -2.30$ ومستوى دلالة t أقل من 0,05 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع المهمة والقيادة التحويلية إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالرضا الوظيفي هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الانحدار الهرمي وتؤكد مرة أخرى الفرضية الفرعية الخامسة وتجعلها مقبولة.

كما أن جدول التأثير الشرطي ل X على Y بتغير قيم المتغير المعدل يفصل هذه النتيجة أكثر حيث يوضح ما يلي:

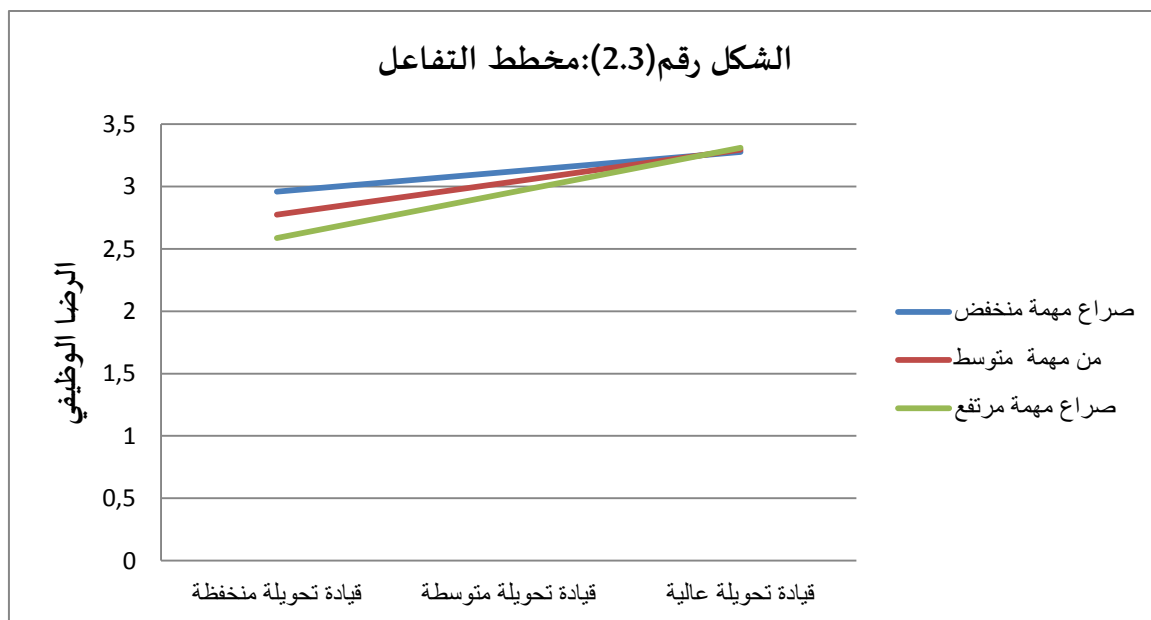
أ/ عند مستوى منخفض من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع المهمة تخفض من الرضا الوظيفي ب0,24 وحدة،

ب/ عند مستوى معتدل من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع المهمة تخفض من الرضا الوظيفي ب0,11 وحدة،

ج/ عند المستوى العالي من القيادة التحويلية كل وحدة إضافية من صراع المهمة تزيد من الرضا الوظيفي ب0,02 وحدة.

وعليه كلما زادت القيادة التحويلية إنخفض التأثير السلبي لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي، فالعلاقة بين صراع العلاقة والرضا الوظيفي تصبح أقل سلبية لتتحول إلى إيجابية عند المستوى العالي من القيادة التحويلية.

وبإستخدام بيانات تصور تأثير x على y التي يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات تصور تأثير x على y

وعليه يمكننا القول أن القيادة التحويلية تعدل إيجابا أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي.

5.5.3 اختبار فرضية دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي

من أجل اختبار الفرضية السادسة والتي تقيس دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي، سيتم استخدام تحليل الإنحدار الخطي الهرمي بين كلا من صراع العلاقة والقيادة التبادلية بإعتبارهما متغيرين مستقلين والرضا الوظيفي بإعتباره متغيرا تابعا في الخطوة الأولى. أما في الخطوة الثانية

فسيتم قياس أثر التفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي، وفي حال صلاحية النموذجين الأول والثاني معا للتعقب بالرضا الوظيفي، سيتم استخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* للتعرف على اتجاه وحجم التعديل.

الشكل رقم (18.3): نموذج الانحدار الهرمي لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على

الرضا الوظيفي

المتغيرات		الرضا الوظيفي
الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	
صراع العلاقة	$\beta (-0,37^{***})$ $t(-5,39)$ $Sig(0,000)$	$\beta (-0,53)$ $t(-1,59)$ $Sig(0,112)$
القيادة التبادلية	$\beta (0,49^{**})$ $t(7,18)$ $Sig(0,000)$	$\beta (0,38)$ $t(1,80)$ $Sig(0,073)$
صراع العلاقة * القيادة التبادلية	-	$\beta (0,20)$ $t(0,51)$ $Sig(0,61)$
R^2 معامل التحديد	0,35	0,35
Adjusted R^2	0,34	0,34
قيمة اختبار تحليل التباين F- Value	37,84	25,18
التغير في معامل التحديد ΔR^2	-	0,001
التغير في قيمة F- Value	-	0,26
مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model	0,000	0,000
Df درجة حرية الانحدار	2,137	1,136
ملاحظة		* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الهرمي

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن نتائج النموذج المباشر الذي تمثله الخطوة الأولى التي تبين التأثير المباشر لكل من صراع العلاقة والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي، تظهر أن التأثير المباشر لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً وتؤكد معاملات بيتا الخاصة بصراع العلاقة هذه النتيجة (F=37.84, P<0.01) كما أن النموذج دال إحصائياً (b= - 0.37, t= - 5.39, p<0.01) ويفسر النموذج 35 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

نتائج الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تتمثله الخطوة الثانية لا يظهر أي دلالة معنوية للتفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التبادلية، حيث أظهر نموذج الانحدار أن معاملات بيتا الخاصة بصراع العلاقة

($b = -0.53, t = -1.59, p > 0.05$) وبينما الخاصة بالتفاعل بين صراع العلاقة والقيادة التبادلية ($b = 0$) و($b = 0.51, t = 0.51, p > 0.05$) غير هامة وليست دالة إحصائياً، كما أن التغيير في معامل التحديد منخفض جداً و يبلغ $\Delta R^2 = 0,001$ ، وعليه فالنتائج تؤكد عدم وجود أي دلالة معنوية لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي، وهذا ما ينفي صدق الفرضية الفرعية السادسة، وعليه يمكننا القول: لا تعدل القيادة التبادلية أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي

6.5.3. إختبار فرضية دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي

من أجل إختبار الفرضية السابعة والتي تقيس دور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي، سيتم استخدام تحليل الإنحدار الخطي الهرمي بين كلا من صراع المهمة والقيادة التبادلية بإعتبارهما متغيرين مستقلين والرضا الوظيفي بإعتباره متغيراً تابعاً في الخطوة الأولى. أما في الخطوة الثانية فسيتم قياس أثر التفاعل بين صراع المهمة والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي، وفي حال صلاحية النموذجين الأول والثاني معا للنتائج بالرضا الوظيفي، سيتم استخدام *PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15* للتعرف على إتجاه وحجم التعديل

الشكل رقم (19.3): نموذج الإنحدار الهرمي لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		المتغيرات
الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	
$B(-0,48)$ $t(-1,47)$ $Sig(0,141)$	$\beta (-0,16^*)$ $t(-2,17)$ $Sig(0,03)$	صراع المهمة المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الهرمي
$\beta (0,23)$ $t(0,95)$ $Sig(0,343)$	$\beta (0,47^{**})$ $t(6,33)$ $Sig(0,000)$	القيادة التبادلية
$\beta (0,41)$ $t(1,01)$ $Sig(0,312)$	-	صراع المهمة * القيادة التبادلية
0,25	0,24	معامل التحديد R^2
0,23	0,23	Adjusted R^2
15,18	22,25	قيمة اختبار تحليل التباين F- Value
0,005	-	التغير في معامل التحديد ΔR^2
1,02	-	التغير في قيمة F- Value
0,000	0,000	مستوى دلالة F للنموذج Sig of F for Model
1,136	2,137	درجة حرية الإنحدار Df
		ملاحظة * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الهرمي

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن نتائج النموذج المباشر الذي تمثله الخطوة الأولى التي تبين التأثير المباشر لكل من صراع المهمة والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي، تظهر أن التأثير المباشر لصراع المهمة على الرضا الوظيفي مهم ودال إحصائياً وتؤكد معاملات بيتا الخاصة بصراع المهمة هذه النتيجة (F=22.25, P<0.01) كما أن النموذج دال إحصائياً (F=22.25, P<0.01) ويفسر النموذج 24 بالمئة من التغير في الرضا الوظيفي.

نتائج الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تتمثله الخطوة الثانية لا يظهر أي دلالة معنوية للتفاعل بين صراع المهمة والقيادة التبادلية، حيث أظهر نموذج الانحدار أن معاملات بيتا الخاصة بصراع المهمة (b= - 0. 48, t= - 1. 47, p > 0. 05) وبيتا الخاصة بالتفاعل بين صراع المهمة والقيادة التبادلية (b= 0. 41, t= 1. 01, p > 0. 05) غير هامة وليست دالة إحصائياً، كما أن التغير في معامل التحديد منخفض جداً وبلغ $\Delta R^2 = 0,005$ ، وهذه النتائج تؤكد عدم وجود أي دلالة معنوية لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي، وهذا ما ينفي صدق الفرضية الفرعية السابعة، وعليه يمكننا القول: لا تعدل القيادة التبادلية أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي.

7.5.3 اختبار فرضية الاختلاف في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع المهمة و الرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل.

لاختبار فرضية الاختلاف الدال إحصائياً بين درجات الوسط الحسابي للعينتين تم الاعتماد على اختبار (T) للعينات المستقلة الذي يستخدم لمقارنة الوسط الحسابي لمجموعتين مختلفتين من الأفراد، وسيتم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مدى وجود فرق واضح في درجات الوسط الحسابي لكل من صراع العلاقة، صراع المهمة والرضا الوظيفي بين الموظفين في مصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى، وقد تم اعتبار متغير مكان العمل كمتغير مستقل (فئوي) أما باقي المتغيرات فاعتبرت متغيرات تابعة (مستمرة).

بعد إجراء الاختبار وفي حال كان الإختبار معنوياً يتم التأكد من حجم هذا الإختلاف بحساب المعامل r وفق المعادلة التالية:

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}}$$

الجدول رقم (20.3): إختبار (T) للعينات المستقلة

df	M dif	Sig T	T	Sig F	F	SD	M	مكان العمل	المتغيرات
138	1,11	0,000	9,44	0,311	1,03	0,740	3,24	الكلية	صراع العلاقة
								المصلحة	
138	0,531	0,000	4,29	0,36	0,83	0,768	2,74	الكلية	صراع المهمة
								المصلحة	
138	-0,341	0,000	-4,01	0,663	0,18	0,529	2,86	الكلية	الرضا الوظيفي
								المصلحة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج إختبار (T) للعينات المستقلة

تظهر نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لمقارنة درجات صراع العلاقة لموظفي مصلحة الولادة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (M=3.24, SD=0.740) موظفي مصلحة الولادة (M=2.12, SD=0.657) كما بلغت قيمة الاختبار t(138)=9.44 و p<0.01.

وعليه يمكننا حساب معامل r للوقوف على حجم الإختلاف حيث:

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2+df}} \longrightarrow r = \sqrt{\frac{(9.44)^2}{(9.44)^2+138}} = 0.62$$

r > 0.5 وعليه يمكننا القول أن هناك فرق كبير درجات صراع العلاقة لموظفي مصلحة التوليد وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تظهر نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لمقارنة درجات صراع المهمة لموظفي مصلحة التوليد وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (M=2.74, SD=0.768) موظفي مصلحة الولادة (M=2.21, SD=0.694) كما بلغت قيمة الاختبار t(138)=4.29 و p<0.01.

وعليه يمكننا حساب معامل r للوقوف على حجم الإختلاف حيث:

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2+df}} \longrightarrow r = \sqrt{\frac{(4.29)^2}{(4.29)^2+138}} = 0.34$$

$r < 0.5$ وعليه يمكننا القول أن هناك فرق متوسط درجات صراع المهمة لموظفي مصلحة التوليد وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تظهر نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لمقارنة درجات الرضا الوظيفي لموظفي مصلحة الولادة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ($M=2.86, SD=0.529$) وموظفي مصلحة التوليد ($M=3.20, SD=0.477$) كما بلغت قيمة الإختبار $t(138)=4.01$ و $p < 0.01$.

وعليه يمكننا حساب معامل r للوقوف على حجم الإختلاف حيث:

$$r = \frac{t}{\sqrt{t^2 + df}} \longrightarrow r = \frac{(4.01)}{\sqrt{(4.01)^2 + 138}} = 0.32$$

$r < 0.5$ وعليه يمكننا القول أن هناك فرق متوسط درجات الرضا الوظيفي لموظفي مصلحة الولادة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الثامنة.

وعليه يمكننا القول أن هناك اختلافات في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع المهمة و الرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل.

الجدول رقم (21.3): ملخص إختبار صحة فرضيات الدراسة

الفرضية	مقبولة / مرفوضة
يؤثر صراع المهمة إيجابا على صراع العلاقة	مقبولة
يؤثر صراع المهمة إيجابا على الرضا الوظيفي	مرفوضة
يؤثر صراع العلاقة سلبا على الرضا الوظيفي	مقبولة
تعديل القيادة التحويلية أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي إيجابا	مقبولة
تعديل القيادة التحويلية أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي إيجابا	مقبولة
تعديل القيادة التبادلية أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي سلبا	مرفوضة
تعديل القيادة التبادلية أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي سلبا	مرفوضة
هناك إختلافات في درجات الوسط الحسابي، لصراع العلاقة، صراع المهمة و الرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل	مقبولة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4. عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

2.4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة

3.4. توصيات الدراسة

4.4. حدود الدراسة و المواضيع التي تثيرها

تناولت هذه الدراسة موضوعا لديه أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري، حيث تمحورت حول ظاهرة إنسانية طبيعية تتمثل في الصراع التنظيمي، الذي لا يمكن تجنب حدوثه بين الأفراد العاملين في المنظمات، نتيجة التفاعل الذي يحصل بينهم أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للصراع التنظيمي أن يؤثر سلبا أو إيجابا على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهنا يبرز دور القائد من خلال الأسلوب القيادي الذي يتبعه في تعديل هذا الأثر و جعله في المستوى المعقول الذي يخدم جميع الأطراف في المنظمة و يحقق لهم الرضا الوظيفي.

وركزت هذه الدراسة على إعطاء صورة واضحة عن استجابات أفراد الدراسة(العاملين في مصلحة الولادة و العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير) حول دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

1.4. عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

- أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الإناث، إذ مثلوا ما نسبته 72.9% من المجتمع الكلي، في حين مثل الذكور ما نسبته 27.1%.
- أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 53.6 % من أفراد مجتمع الدراسة.
- أن المستوى الدراسي لغالبية أفراد الدراسة جامعي بنسبة 60%.
- أن اغلب أفراد الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 06 إلى 10 سنوات، بنسبة 45.7 %.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للدراسة :

- بالنسبة لأبعاد الصراع التنظيمي فإن صراع العلاقة يوجد بدرجة متوسطة أما صراع المهمة فيوجد بدرجة منخفضة في كل من مصلحة الولادة وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية.
- بالنسبة للرضا الوظيفي فيوجد بدرجة متوسطة في كل من مصلحة الولادة وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية .
- بالنسبة لأساليب القيادة نجد أن القيادة التحويلية و القيادة التبادلية تأتيان بدرجة متوسطة في كل من مصلحة الولادة وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية .

3.1.4. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

- نتائج اختبار الفرضية الأولى: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى وجود تأثير إيجابي لصراع المهمة على صراع العلاقة في مجتمع الدراسة، و انطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط بين صراع المهمة و صراع العلاقة يتضح أن صراع المهمة يؤثر إيجابا على صراع العلاقة حيث بلغت قيمة $R^2=0.13$ وعليه فإن صراع المهمة و بالرغم من اعتباره صراعا بناء لأنه بحسب الدراسات السابقة لديه نتائج إيجابية إلا أنه يساهم في زيادة صراع العلاقة كونه يؤثر بالإيجاب عليه ، وهذا التأثير الإيجابي يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي، وهذا ما يسمى بمعضلة الصراع.
- نتائج اختبار الفرضية الثانية: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى عدم معنوية تأثير صراع المهمة على الرضا الوظيفي.
- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى أن صراع العلاقة يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة $R^2=0.11$ و عليه فصراع العلاقة يخفض من الرضا الوظيفي ما يجعل منه صراعا غير بناء و سلبي.
- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: نتيجة اختبار هذه الفرضية تشير إلى أن القيادة التحويلية تعدل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي إيجابا حيث بلغت قيمة $R^2=0,03$ ما يؤكد الدور الإيجابي للقيادة التحويلية و الحاجة إليها للحد من الآثار السلبية لصراع العلاقة.
- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: نتيجة اختبار هذه الفرضية تشير إلى أن القيادة التحويلية تعدل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي إيجابا حيث بلغت قيمة $R^2=0,03$ ما يؤكد الدور الإيجابي للقيادة التحويلية و الحاجة إليها للحد من الآثار السلبية لصراع المهمة.
- نتائج اختبار الفرضية السادسة: نتيجة اختبار هذه الفرضية تشير إلى أن القيادة التبادلية لا تعدل أثر صراع العلاقة على الرضا الوظيفي، فهي لا تملك أي دور في الحد من التأثيرات السلبية لصراع العلاقة.
- نتائج اختبار الفرضية السابعة: : نتيجة اختبار هذه الفرضية تشير إلى أن القيادة التبادلية لا تعدل أثر صراع المهمة على الرضا الوظيفي، فهي لا تملك أي دور في الحد من التأثيرات المحتملة لصراع المهمة.
- نتائج اختبار الفرضية الثامنة: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى وجود اختلافات في درجات الوسط الحسابي لصراع العلاقة ،صراع المهمة و الرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل.

4.1.4. تفسير أهم نتائج الدراسة

• إن التأثير الإيجابي لصراع المهمة على صراع العلاقة يمكن تفسيره بانحراف الخلافات ذات الطبيعة المهنية البحتة و المتعلقة بالأساس باختلافات في الأفكار و الآراء إلى خلافات شخصية تميزها الصدمات، الغضب، التوتر نتيجة نقص الوعي و تدخل العامل الثقافي بحيث يعتبر الشخص كل من يخالفه يهدده شخصياً.

• إن التأثير السلبي لصراع العلاقة على الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن كثرة المشاحنات الشخصية و الصدمات قد تقود إلى شعور الأفراد بأنهم في بيئة تنظيمية معادية و غير مناسبة للعمل و لهذا يقاس عادة الرضا الوظيفي بالرغبة في ترك العمل، فلأفراد في موقف يتسم بتصاعد الصراع الشخصي قد ينشدون الراحة و السكينة في أماكن أخرى.

• و يمكن تفسير دور التعديل الإيجابي الذي تلعبه القيادة التحويلية بواسطة مواصفات و خصائص هذا الأسلوب فالقائد التحويلي يوضح المشاعر بين المرؤوسين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم كما التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي، ويقدم لهم حلولاً جذرية لمشاكلهم، ويشجعهم على مناقشة حالة الصراع و يعمل على تبديد التأزم الحاصل و تنشيط المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا و القيم الأخلاقية، و القائد التحويلي ولأنه قائد مقنع له حضور قوي و جاذبية مؤثرة يشعر الآخريين بالثقة و يدفعهم لاحترامه و التأكد من عدالته لهذا ينفذون ما يطلبه و قد يتجاوزون خلافاتهم الشخصية و مخاوفهم نتيجة الاطمئنان لأن مصالحهم تحت رعاية شخص يحقق الإجماع و يضمن العدالة.

2.4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة:

لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، التي يمكن أن تتفق او تختلف مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول للدراسة الحالية.

- توصلت هذه الدراسة إلى أن صراع المهمة يؤثر إيجاباً على صراع العلاقة حيث بلغت قوة العلاقة $r=0.36$ ، وهذا ما يتفق مع دراسة *Francisco. J. M et all*، و التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة و صراع العلاقة حيث بلغت $r=0.35$ ، و هذا يؤكد التقارب في النتائج كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة

Carastenk. W. d والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة و صراع العلاقة.

- خلصت هذه الدراسة إلى أن صراع العلاقة يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة *Carastenk. W. d* والتي توصلت إلى صراع العلاقة يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، كما أنها تتفق مع دراسة *Rahim* و التي توصلت إلى إن الصراع يؤثر سلباً على الأداء وهذا نتيجة التأثير السلبي على الرضا الوظيفي.

كما أنها تختلف مع دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح التي توصلت إلى إن الصراعات التنظيمية ليست لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة.

- توصلت هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يعدل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي و هذا يتفق جزئياً مع دراسة *Rahim* و الذي اعتبر إدارة الصراع معدل للعلاقة بين الصراع داخل الفريق و الأداء، كما تتفق مع دراسة نور الدين عسلي و التي توصلت إلى إن القيادة لها دور فعال في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي، وتختلف في إن دراستنا تناولت الصراع التنظيمي وليس إدارة الصراع، وتتفق جزئياً مع دراسة توفيق حامد طوالبه التي خلصت إلى أن الأنماط القيادية لديها تأثير في إدارة الصراع.

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة *Voon M.L. et all* الذي توصل إلى إن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية قوية بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وتختلف مع دراستنا في أننا تطرقنا إلى أساليب القيادة كمتغير معدل. وبعد مناقشة النتائج يتضح عموماً التقارب في النتائج بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة خاصة في شقها المتعلق بتأثير صراع المهمة على صراع العلاقة و تأثير كل من صراع العلاقة على الرضا الوظيفي و هذا ما يؤكد الطبيعة السلبية لهذا النوع من الصراع، أما بخصوص القيادة التحويلية و بالرغم من عدم عثورنا على الدراسات التي بحثت دورها في تعديل الصراع إلا أن هذه النتائج تدعم الأدب النظري و الدراسات الميدانية التي تعتبر أن هذا الأسلوب يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز النتائج التنظيمية بصفة عامة.

3.4. توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكننا إدراج التوصيات التالي:

- يوجد في مجتمع الدراسة صراع المهمة و الذي غالباً ما يكون له تأثير إيجابي على صراع العلاقة و الطبيعة السلبية ولهذا يجب على القادة في كلتا المؤسسات تعميق فهمهم لأهمية صراع المهمة و النظر إليه من زاوية إيجابية مع الحرص و الانتباه لتأثيراته الجانبية.
- ضرورة توعية العاملين في كلتا المؤسسات بفهمهم العلاقات التي تربطهم في مجال العمل و اقناعهم بأن وجود الاختلاف فيما بينهم، قد يكون إيجابياً أكثر مما هو سلبي.
- على الإدارة في كلتا المؤسسات الحرص على تفادي دخول العاملين في صراعات ذات الصبغة الشخصية لما لها من انعكاسات سلبية.

- إجراء دورات تدريبية للقيادة في كلتا المؤسستين في مجال السلوك الإنساني لمعرفة شخصيات العاملين و طريقة تفكيرهم و كيفية التعامل معهم.
- ضرورة حرص كلتا المؤسستين بتغيير النظرة السلبية للصراع من خلال ورش العمل و الندوات و حلقات النقاش، و أن وجود الصراع لا يعتبر ضعفاً و لكنه مؤشر علا وجود حالة تستدعي الدراسة و المعالجة و تحويل الصراع إلى وضع تنافسي لديه طابع إيجابي.
- العمل على الاستفادة من الدراسات العلمية التي عنت بأساليب القيادة و التعامل مع الصراع التنظيمي.
- وضع كلتا المؤسستين معايير مدروسة لمعرفة الخصائص القيادية التي يتصفون بها، ومدى قدرتهم على حل الصراع.
- ضرورة مواجهة العاملين وفهم مشاكلهم ومتطلباتهم و عدم التهرب منهم، و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل عامل حتى لا يكون هناك تداخل في المسؤوليات مما يقلل حدوث الصراع.
- ضرورة تشخيص القادة لمواقف الصراع وما يحيط به من عوامل قبل اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه.

5.4. حدود الدراسة و المواضيع التي تثيرها

- إن إجراء أي دراسة جدية تتسم بالدقة في ظرف أشهر أمر شاق و يتطلب الكثير من الصبر، المثابرة و الالتزام و بالرغم من كل الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراء هذه الدراسة و التي تم تجاوزها إلى أن هذه الدراسة تبقى محدودة و نتائجها غير قابلة للتعميم من جوانب عدة:
- اعتمدت الدراسة على عينة صغيرة لا تسمح بتعميم النتائج.
- أجريت الدراسة على وحدتين قاعديتين لمؤسستين عموميتين غير ربحيتين تقدمان خدمات مجانية (التعليم و الصحة).

- ركزت هذه الدراسة على دراسة دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث تناولت أساليب القيادة كمتغير معدل لهذا الأثر، وانطلاقاً من هذا الموضوع نقترح مجموعة من المواضيع نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية و التي يمكن أن تدعم أكثر هذه الدراسة نذكر منها:
- القيادة كوسيط للعلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع داخل الفرد على الرضا الوظيفي.
- أثر القيادة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- أثر صراع العملية على الرضا الوظيفي.
- أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي.
- دور أساليب إدارة الصراع و تعديل أثر الصراع على النتائج التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، نشر من طرف المؤلف، القاهرة، مصر، 2005.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط8، 2002.
4. أحمد ماهر، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
6. بيتج نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاد المعيوف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
7. ثابت عبد الرحمان ادريس و آخرون، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص482.
8. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
9. جيرالد جرينبرج و آخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
10. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، الأردن، 2006.
11. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن 2009.
12. خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 .

قائمة المراجع

13. خيضر كاظم حمود و آخرون، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
15. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
16. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
17. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2008.
18. سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن
19. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن.
20. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007.
21. سهيل أحمد عبيدات، القيادة- أساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007
22. سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
23. سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، الأردن، 2007.
24. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
27. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

قائمة المراجع

28. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993
30. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
31. محمد أحمد سليمان و آخرون، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، 2012.
32. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و للنشر، ط1، الإسكندرية مصر، 2007.
34. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
35. محمد فريد الصحن وآخرون، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
36. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ط4، عمان، الأردن، 2010
37. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن 2004 .
38. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
39. معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دارالحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
40. معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل والتغيير، دارحامد للنشر و التوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2008.
41. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
42. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
43. نوري منير، تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ب/ الرسائل الجامعية

1. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
2. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. بورغدة حسين، الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته - دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة Eriad سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
4. توفيق حامد طولية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
5. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
6. زايد بن فهد العيباني، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
7. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
8. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة سوناطراك بالمديرية الجهوية بجاية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع

9. طارق بين موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف الفرعية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006
10. عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية . دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بجيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.
11. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
12. محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
13. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل . حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
14. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
15. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
16. نجات بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ، مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.

قائمة المراجع

17. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمي لدى العاملين .دراسة ميدانية بالمركب ألمنجمي للفوسفات جبل العنق تبسة . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
18. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
19. هاني بن ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية . دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

ج/ المجالات و البحوث

1. أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، في مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 69، 2008.
2. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009.
3. سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 7، العربية السعودية، 1994.
4. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي: أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 2008.
5. محمد خير و آخرون، قياس أثر استخدام البريد الإلكتروني في الرضا عن الاتصال (دراسة تحليلية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2010.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1. Karen. A, J Et All, *Ntragroup Conflict In Organizations ,A Contingency Perspective On The Conflict Ontconne Relationship*, Research In Organizations Albehavion, Volume 25, 2003.
2. Humaymun. F, R Et All , *Leadrrship Styles And Its Impact On Employees Performance In Health Sector Of Pakistan*, City University Recherche Journal , Rolume5, Article8, 2015.
3. Carsten K. W Et All, *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, And Team Member Satisfaction : A Meta-Analysis*, Journal Of Applied Psychology Vol. 88, No. 4, 2003.
4. Dolan. S,L Et All, *La Dynamique Et La Hestion Des Conflits En Milieu De Travail* , In Psycgologie De Travail Et Comportement Organisationnel 3^{eme} Ed, Mottréal , Gaetan Morin, 2007.
5. Eirene.L,R Et All , *Coporate Conflict Managment , Concepts And Skills*, Eastern Economy Edition, Newdelhi, India, 2007.
6. Francisco J. M Etall , *Types Of Conflict And Personal And Organizational Consequences*, Submitted Francisco J. M To The 15th Annual Conference Of The International Association For Conflict Management, In Utah, Spain , 2002.
7. Frédérique.A,B Et All, *Comportements Humains Et Managment*, 2^{eme}ed, Pearson Education, Paris, France , 2006.
8. Humaymun F R, Et All , *Leadrrship Styles And Its Impact On Employees Performance In Health Sector Of Pakistan*, City University Recherche Journal, Volume5, Article8. 2015.
9. John.R.S Et All, *Comportement Humain Et Organisation*, 2^{eme}ed, Village Mondial, Paris, France.
10. Lix.T,B, *Etude Sur Satisfaction Au Travail D'un Groupe De Travailleurs Oewrant Dans Un Ministère Québécois Au Saguenay* . Lac. St, Jean, Maitrise En Gestion, Des Petites Et Moyennes Organisations, Université Du Québec Chicoutimi, 1990.
11. Rahim. A, *Conflict Management Strategies As Moderators Or Mediators Of The Relationship Between Intragroup Conflict And Job Performance*, Paper Presented At The Annual Conference Of The International Association For Conflict Management Pittsburgh, PA, June, 2004.

12. Rahim, A, *Managing Conflict In Organizations*, Quorum Books, 3rd Ed, London, 2001
13. Sid, A, B, *La Managment Des Ressources Humaines*, Office Des Publications Universitaires, Alger 2010, P 214
14. Stephen. P, R, *Organizational Behavior* , 15th ed, Prentice Hall International, INC, New Jersey, 2012.
15. Voom ,M.L Et All, *The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia*, International Journal Of Business, Management And Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011

ملخص

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى التعرف على دور القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وفي سبل تحقيق هذا الهدف تم إجراء مسح شامل لكل من مصلحة الولادة لمستشفى محمد الصديق بن يحيى و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث بلغ عدد الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة 193 عامل. وتم استرجاع 140 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي الذي كان الأسلوب الأساس المستخدم فيه هو تحليل الانحدار الخطي بمختلف صيغه. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يؤثر صراع المهمة إيجابا على صراع العلاقة كما يؤثر صراع العلاقة سلبا على الرضا الوظيفي، و تعدل القيادة التحويلية من أثر كل من صراع المهمة و صراع العلاقة على الرضا الوظيفي في حين لم تجد هذه الدراسة أي دور متميز ودال إحصائيا لدور القيادة التبادلية في تعديل أثر الصراع التنظيمي ليعدله على الرضا الوظيفي.

Abstract :

The purpose of this study is to determine the role of leadership styles in moderating the impact of organizational conflict on job satisfaction in subservience childbirth in MOHAMED SEDDIK BEN YAHYA hospital and the college of Science Economic Commerce and Management

We use the analytical descriptive methodology and a questionnaire as a tool for data collection. The study was applied on all the subject of the study who are estimated at (193) we obtained (140) questionnaires that are valid for statistical analysis.

We use statistical package for the social sciences SPSS to analyze and test hypothesis.

The main results of the study: the research concluded a number of results, the most important of which are: There is a clear impact positive of the task conflict of the relationship conflict.

There is a clear impact negative of the relationship conflict of the job satisfaction.

Transformation leadership is moderating the impact the dimensions of organizational conflict on job satisfaction.

Transactional leadership is not moderating impact the dimensions of organizational conflict on job satisfaction.