

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان

أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - جيجل -

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

❖ سمير سالمى

إعداد الطالبين:

❖ وردة قحام

❖ سلمى عوارطة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: عمارة شريف
مشرفا	جامعة جيجل	الأستاذ: سمير سالمى
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2017 - 2018

تشكرات

اللهم إن نشهدك أننا سلكنا طريقا نبتغي فيه علما فسهل لنا ربنا به طريقنا إلى الجنة " ربنا أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت بها علينا وعلى والدينا وان نعمل صالحا ترضاه لنا وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين نحمدك ربي ونسألك أن تجعل عملنا هذا خالصا لوجهك الكريم" ونشكر من كان رحمتنا للعالمين الذي هو مثلنا وقدوتنا في الدين، من أوصانا بطلب العلم سيدنا وحبينا ورسولنا الكريم الصادق الأمين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله صحبه الطاهرين

صلاة وسلام إلى يوم الدين

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من ساعدنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل الأستاذ "سالي سمير" الذي أمد لنا يد العون ولم ييخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه ثبته لله وجزاه ألف خير

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية هذه المرحلة إلى كل من ساعدنا ولو بابتسامة صادقة أو كلمة طيبة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص " إدارة الموارد البشرية" دفعة 2018

إلى كل من يعرف

سلمى وردة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي وكذا بيان أهمية أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي.

وقد تم تدعيم الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية أجريت على عينة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل، وذلك بتوزيع الاستبيان عليهم واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة، من خلال إثبات أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية ممارسة على مستوى المؤسسة إلا أنه يوجد أثر لأحد هذه الأبعاد في إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في بُعد التأثير المثالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي.

Summary

The purpose of this study is to understand the impact of transformational leadership in managing organizational conflict.

The theoretical study was supported by an applied study of a sample of the employees of the National Pension Fund in the state of Jijel by distributing the questionnaire to them and using the statistical analysis program (spss) in analyzing the data and testing the hypotheses presented by proving that the four dimensions of transformational leadership are practised at the institution level That there is an impact of one of these dimensions in the management of organizational conflict, which is after the ideal impact.

Keywords: leadership, transformational leadership, organizational conflict, organizational conflict management.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
27	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي
30	المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
55	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
55	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
69	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة
83	خاتمة
85	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	56
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
04	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	57
05	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	58

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع درجة عبارات المحور الثاني والثالث	40
02	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول من الاستبيان (البعد الأول)	41
03	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول من الاستبيان (البعد الثاني)	42
04	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول من الاستبيان (البعد الثالث)	43
05	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول من الاستبيان (البعد الرابع)	44
06	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	44
07	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان (البعد الأول)	45
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان (البعد الثاني)	46
09	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان (البعد الثالث)	47
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان (البعد الرابع)	48
11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان (البعد الخامس)	49
12	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث	50
13	صدق الاتساق البنائي لمحاو الدراسة	50
14	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	51
15	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي	54
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	56
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	57
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	57
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	58
21	تحليل عبارات البعد الأول من المحور الثاني	59
22	تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثاني	60

61	تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثاني	23
62	تحليل عبارات البعد الرابع من المحور الثاني	24
63	تحليل عبارات البعد الأول من المحور الثالث	25
64	تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثالث	26
65	تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثالث	27
66	تحليل عبارات البعد الرابع من المحور الثالث	28
67	تحليل عبارات البعد الخامس من المحور الثالث	29
68	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	30
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	31
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	32
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	33
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	34
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	35
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	36
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	37
77	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	38
78	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	39
78	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	40
79	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة	41
79	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	42

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي
02	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان
03	استمارة الدراسة
04	صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة
05	معامل ألفا كرونباخ الكلي
06	تحليل عبارات البعد الأول من المحور الثاني
07	تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثاني
08	تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثاني
09	تحليل عبارات البعد الرابع من المحور الثاني
10	تحليل عبارات البعد الأول من المحور الثالث
11	تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثالث
12	تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثالث
13	تحليل عبارات البعد الرابع من المحور الثالث
14	تحليل عبارات البعد الخامس من المحور الثالث
15	اختبار الفرضية المتعلقة بالقيادة التحويلية
16	اختبار الفرضية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي
17	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
18	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
19	اختبار الفرضية الفرعية الثالث
20	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
21	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
22	اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الشخصية

تعد القيادة من بين المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين منذ القدم بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، وذلك لأهميتها ومكانتها باعتبارها عامل مهم للبقاء والاستمرار وكذا الترسانة الأساسية التي ترتكز عليها أي منظمة من المنظمات.

ولأن المنظمات بمختلف أنواعها تواجه خطر الزوال، وجبت الحاجة لضرورة استغلال العنصر البشري من إبداعاته وإمكانياته، الأمر الذي يلقي على عاتق القيادات مسؤولية الاستفادة من خبراتهم، فنجاح المنظمات مرتبط بمدى قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد الأهداف وتسخير الوسائل الكافية لتحقيقها.

ويعتبر النمط القيادي المنتهج من قبل هؤلاء القادة أحد الوسائل التي من خلالها يمكن للقائد الوصول إلى الهدف المنشود والحصول على دعم من المرؤوسين، ومن بين هذه الأنماط نجد القيادة التحويلية التي تعد أحد الأنماط الحديثة التي تحظى بمكانة في أوساط المنظمات، فمن خلالها يمكن للقائد كسب ثقة وولاء المرؤوسين وإمكانية تأثيره في قراراتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العطاء الدائم وبدل أقصى جهد لديهم من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

ولا تخلو أي منظمة أياً كان المجال الذي تنشط فيه من اضطرابات في أوضاعها وأنشطتها، ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية وخاصة إذا لم يتم استخدام الأسلوب المناسب لإدارته، فإنه يستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهته بدلاً من تفعيله نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد كانت النظرة التقليدية للصراع التنظيمي على أساس أنه وضع ينبغي تجنبه باعتباره ينشأ عن خلافات شخصية أو فشل القيادة في التدخل المباشر لحله أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما في الاتجاه المعاصر فينظر للصراع على أنه نتيجة حتمية لتفاعل التنظيمي يجب مواجهته وتوجيهه نحو أهداف المنظمة وتطلعاتها.

أولاً- إشكالية الدراسة

من منطلق أن القيادة التحويلية تلعب مهم في العديد من المنظمات لاحتوائها للصراع التنظيمي وإدارته، فإن موضوع دراستنا يتمحور حول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنتطرق للأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟

- هل يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بأساليب إدارة الصراع السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟

- هل يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟

- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الشخصية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

إن الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها تفرض ضرورة وضع فرضيات كإجابة مسبقة، حيث تقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضيات العلمية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الثانية: يوجد إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ننتقل من اختبار فرضياتها الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدهم التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدهم التحفيز الفكري في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الدافعية والإلهام في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثا- أهمية الدراسة

تتناول الدراسة نمط من نمط من الأنماط القيادية المعاصرة ألا وهو القيادة التحويلية، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:

- توجيه أنظار القادة إلى ضرورة الالتزام بالقيادة التحويلية في المنظمات؛
- التحسيس بأهمية القيادة التحويلية ودورها في البقاء؛
- تحديد بعد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا في إدارة الصراع التنظيمي.

رابعا- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي؛
- معرفة مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد؛
- اكتشاف أي الأبعاد أكثر تأثير في إدارة الصراع التنظيمي.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- المكانة التي يحظى بها القائد التحويلي والرجاحة التي يمتلكها في تسييره لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة؛
- التحسيس بدور القيادة التحويلية في معرفة متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم؛
- معرفة الأسلوب الأنسب الذي يستعمله القائد التحويلي في إدارته للصراع التنظيمي.

سادسا-منهج الدراسة

تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، كما قد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج الإحصائي من أجل تحليل البيانات المستقاة من الدراسة عن طريق الاستبيان، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج spss.

سابعا- حدود الدراسة

- 1- **الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وقد قمنا بتقسيمها إلى جزأين النظرية والتطبيقية.
- 2- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني للدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد بولاية جيجل.
- 3- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين المتواجدين في مؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد بولاية جيجل.
- 4- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2018.
- 5- **ثامنا-تقسيم الدراسة**

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي ثبتت عليها الدراسة، والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها تم الاعتماد على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي اهتماما ونسبة اكبر لمساهمة الباحث بالاعتماد على خطوات علمية صحيحة ومنهجية وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث على حساب سلامة التحليل العلمي، وعليه تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة التحويلية، وأسسا وأبعادها، أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرض طريقة وأدوات الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فكان عن نتائج الدراسة وتحليلها، وتطرقنا فيه تحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل عبارات عينة الدراسة، اختبار نموذج الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

تاسعا - صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات في إعداد هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبات الربط بين متغيرات الدراسة في الجانب النظري؛
- عامل الوقت حيث أن الفترة المخصصة للدراسة غير كافية لإجراء الدراسة النظرية والميدانية ما وضعنا في ضغط دائم؛
- ضيق الوقت المخصص لجمع ومعالجة المعلومات والبيانات؛
- صعوبة التعامل مع برنامج SPSS؛
- صعوبة ترجمة بعض المراجع الأجنبية.

الفصل الأول: الأدبيات التطبيقية والنظرية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

تعتبر القيادة التحويلية من بين المواضيع التي لاقت اهتماما في أوساط المنظمات، فهي من بين الأنماط القيادية المعاصرة، وكذا عملية جوهرية في تسيير الحياة الوظيفية واستمرارها، فمن خلالها يتم توجيه العمل نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولم ينحصر أثر القيادة في توجيه الأفراد فقط بل تعدى إلى أمور أوسع وأشمل من ذلك نظرا لتعدد أنماطها وتشعبها ومن بين هذه الأنماط النمط التحويلي، الذي بدوره يتطلب إمكانيات ومهارات كبيرة من قبل القائد للوصول إلى المبتغى، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات المرؤوسين باعتبارها محرك أساسي نحو دفع عجلة التقدم في المنظمة، ولا يمكن أن يتحقق كل ما سبق إلا إذا كان هناك قدرة السيطرة على الصراع التنظيمي وإدارته بالشكل الأنسب والأجبع وتوجيهه لخدمة المنظمة وبقائها في الريادة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى الجزء النظري للدراسة، وكذا الجانب النظري للمتغيرين المستقل والتابع للذاتان هما القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

أولاً: ماهية القيادة

أضحت القيادة محوراً هاماً تركز عليه مختلف أنشطة المنظمات، فنجاحها مرتبط بمدى قدرة قيادتها على ترشيد مواردها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وفيما يلي سننطلق إلى مفهوم القيادة وأهميتها وكذا مختلف الأنماط القيادية الموجودة على مستوى المنظمات.

1- مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة واختلفت من باحث إلى آخر، نتيجة توجهاتهم وأرائهم الفكرية وفيما يلي موجز عن بعض هذه المفاهيم:

يعرّف ليكارت Likart القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة."¹

تعرف القيادة أيضاً: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة."²

كما تعرف القيادة بأنها: "تأثير فرد على مجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة."³

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص193.

² رضا صاحب وآخرون، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص414.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، مصر، بدون سنة نشر، ص336.

كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد للتأثير على الآخرين وتوجيههم طواعية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة والمنشودة".¹

ومنه القيادة هي عملية التأثير والتأثر الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، وينبع هذا التأثير من الشعور الإيجابي والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية وذلك من أجل دفعهم للعمل وبدل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.

نستخلص من التعارف سابقة الذكر مجموعة من الخصائص المميزة للقيادة وهي كالآتي:

- القيادة تعمل على التأثير في شخص أو جماعة لكسب ثقته للوصول إلى الأهداف المنشودة؛
- هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم للعمل وأساسها التأثير الإيجابي؛
- مجموعة من الممارسات التي يقوم بها القائد لتأثير على المرؤوسين.

ويمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية:

- تسمح عملية القيادة الفعالة في معالجة أي ثغرة أو اختلال في المنظمة؛²
- تعمل القيادة على تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمة؛³
- تعتبر القيادة محرك نحو السلوك الإيجابي للأفراد بما يتماشى مع تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛⁴
- السيطرة على مشكلات العمل وكذا مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛⁵

¹ نور الدين مزهود، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 94.

² فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 51.

³ محمد زكي العامود، كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 13.

⁴ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 65.

⁵ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 52.

- تؤثر القيادة في الكفاءات التنظيمية من خلال تأثيرها في رضا المرؤوسين واتجاهاتهم.¹
- 2- الأنماط القيادية:

يعتبر النمط القيادي ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم وذلك بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تعددت هذه الأنماط بتعدد المفكرين ومناهجهم الفكرية وسنتطرق إلى ثلاث أنواع من هذه الأنماط على النحو التالي:

1-2- نمط القيادة المتسلطة:

هذا النوع يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالمرؤوسين يكون في أدنى مستوياته، ويسمى هذا النمط بنمط المقاتل لأن شعاره الإنتاج فقط، أما المرؤوسين فهم مجرد أداة لذلك فحسب ومن أهدافه تحقيق الأهداف الموضوعية وزيادتها ويكون اعتماده على مركزية التخطيط وتحديد الواجبات وطرق تحقيقها، كما أن أسلوب رقابته هو التعرف على المتسبب ومعاقبته أما اتصالاته فيغلب عليها التنظيم الرسمي، وهو لا يعطي اهتماما كبيرا بأحاسيس المرؤوسين والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، كما أن لديه استعداد للتضحية برضا وارتياح المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.²

2-2- نمط القيادة الديمقراطية:

وهو الذي يهتم بالمرؤوسين، فلقد أسماها البعض القيادة الإنسانية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع حاجات ورغبات، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار دون الفرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، ويعتبر عضو في جماعة والمرؤوسين في المنظمة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار إضافة إلى أن قنوات الاتصال تكون مفتوحة بجميع الاتجاهات.³

¹ دريوش شهباز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص37.

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص155.

³ سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص27.

2-3- النمط الحر:

وفق هذا النمط يفوض القائد معظم صلاحياته ونفوذه لأعضاء جماعة العمل ويتيح لهم التصرف في أداء العمل أو صنع القرار دون تدخل منه إلا إذا طلب منه، وهكذا يكون للمرؤوسين كل الحرية التي يريدونها طالما لم ينتهكوا سياسة المنظمة وهو منطق أنت حر ما لم تضر.¹

أحياناً يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المرؤوسين محفزين ومدربين جيداً ويكونوا قادرين على الاعتماد على أنفسهم دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من القائد، لكن المشكلة في هذا النمط أن المرؤوسين يمكن أن ينظروا للقائد كشخص غير مكترث، ويدافع أنصار هذا النمط عن أنفسهم قائلين أنهم يريدون مساعدة مرؤوسيه لإثبات الذات.²

ثانياً: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها، لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأسسها والأبعاد المكونة لها:

1- مفهوم القيادة التحويلية:

لقد تعددت المفاهيم المقدمة للقيادة التحويلية، وهذا راجع إلى اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من مفاهيم الحديثة في الإدارة ومنها ما يلي:

يعرّف باس Bass القيادة التحويلية بأنها: " العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى النهوض بشعور المرؤوسين من خلال الاحتكام إلى معايير وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة الإنسانية، وعليه فسلوك القيادة التحويلية ينطلق من القيم والمعتقدات الشخصية التي يحملها القائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين."

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 279.

² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار الزاد لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 298.

وتعرف أيضا بأنها: "القيادة التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم، لرفع طموحاتهم في انجاز أنماط جديدة من الأداء عالي المستوى".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "الأسلوب الذي يهدف إلى إحداث التغيير وإنجاحه ويحمس المرؤوسين ويوجه انتباههم ويحوّل أجهزة المنظمة باتجاه معدلات الأداء المرتفعة".

ويرى باس Bass أن القيادة التحويلية: "تحفز المرؤوسين على العمل أكثر مما هو متوقع منهم وذلك من خلال خلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور، ويشدّد هؤلاء القادة على إنجاز أهداف جماعية ومهام ورؤى مشتركة والتركيز على الانجازات غير الاعتيادية".²

وتعرف أيضا بأنها: "عملية معقدة تربط القادة والأتباع معا في التحويل والتغيير الإيجابي وهي تشمل قادة يتفاعلون مع الأتباع فيما يتعلق بعواطفهم وقيمهم وكذا تقييم دوافع التابعين وتلبية احتياجاتهم".³

ومنه يمكن القول أن القيادة التحويلية هي أسلوب يتم اعتماده من أجل إحداث التغيير، فهي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين، تقوم على القيم الأخلاقية والثقة المتبادلة بين الطرفين من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة فيما بينهم فهي تحدد كيف يجب على القائد أن يتصرف بشكل يلهم المرؤوسين وتشجيعهم على العطاء المستمر في سبيل تحقيق أهداف الجماعة.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن استخلاص الخصائص التالية للقيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية هي عملية أي لها مدخلات ومخرجات ويتوسط بينهما الأدوات والتقنيات، وهذه العملية بكل مراحلها ستؤهل المتدرب ليكون من ضمن القادة التحويلية؛
- التفاعلية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتي من شأنها التأثير عليهم إيجابيا؛

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص155.

² ليندة فرخة، اثر الأساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2009، ص67.

³ Lilya Wagner, **Leading up: transformational leadership for fundraisers**, Publishing house john wiley and sons, United States of America , 2005, p31.

- التحفيز والتأثير على المرؤوسين يتعدى المصالح الخاصة إلى المصلحة العامة؛
- وتعتبر القيادة التحويلية عملية مهمة داخل المنظمات الحديثة وفيما يلي نوضح أهميتها:
- ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم اتجاه منظماتهم وكذا درجة ثقتهم بالإدارة العليا؛¹
- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم؛²
- تساعد القيادة التحويلية على مواجهة الظروف المحيطة وتشجيع العاملين لمواجهتها؛³
- تلعب دوراً بارزاً في وضع محددات للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل؛
- تتبنى القيادة التحويلية المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على الخاصة وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.⁴

2- أسس القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية جاهدة إلى ترجمة التصور النظري إلى واقع عملي ملموس وفيما يلي سنتناول موجز عن أسسها:

1-1- الرؤيا:

يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن الرؤية حول المستقبل، ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوك يتلاءم مع تحقيق هذه التوقعات بنجاح.

¹ طويهر طاه مدني، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2007، ص 208.

² سهير عادل حامد، "شفاء محمد علي حسون"، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة الإدارية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 144.

³ محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصاريف العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 36.

⁴ سامي بشير رمان، "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 12، الأردن، 2016، ص 716.

2-2- أسلوب الاتصال الفعال:

وهي قدرة القائد التحويلي على توليد الثقة والاحترام إذ أن أسلوبه يجب أن يحفز ويشجع المرؤوسين على بذل مجهود أفضل.¹

2-3- الرمزية:

ويشير إلى ضرورة قيام القائد بضرب المثل والقوة التي يمتلكها المرؤوسين وهو ما يتطلب سلوكاً يترفع عن صغائر الأمور ويخدم مشاعر المرؤوسين ويعمل على الموازنة بين أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية.

2-4- التكامل:

من البديهي أن تتصف القيادة التحويلية بالسلوك المتكامل نحو المرؤوسين بمعنى أن تتحلى بالأمانة والمصادقية والنزاهة وأن يتسم سلوكها بالثبات والاتساق، فلا تتخذ معايير مزدوجة من محاسبة المرؤوسين، أو تتحاز إلى فئة معينة من المرؤوسين نتيجة الاعتبارات شخصية.

2-5- المساندة:

من المتصور أن القيادة التحويلية تهتم بمساعدة المرؤوسين، وتسعى جاهدة لتطوير أدائهم لتحقيق المعدلات العالية المطلوبة، وتحاول قدر الإمكان إزالة أي عائق يواجه هؤلاء المرؤوسين.²

3- أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

3-1- التأثير المثالي (الكاريزما):

يمثل المستوى الأعلى للقيادة التحويلية، إذ يشير إلى قيام القائد بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين وترتيب أولوياتهم ومهامهم، وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس برسالة المنظمة.

¹ ماهر صبري، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، جامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص108.

² طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص292.

فالقائد الكاريزمي يضع المعنى والمغزى من خلال الفهم المتواصل والتواصل المستمر مع العاملين، كما انه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح آراء وأفكار عن مستقبل المنظمة، فهو يمكن تمييزه عن غيره من القادة من حيث استخدامه لممارسات إدارية مهنية مصقولة، تحدث تأثير وتترك انطباع واضح لدى العاملين.¹

3-2- الدافعية والإلهام:

تعتبر القيادة الإلهامية قيادة غير ملموسة، حيث كان الاهتمام والتعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية أن القائد يدفع ويلهم مرؤوسيه.

إنَّ القائد الذي يعتمد على الدافعية والإلهام لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقائد الممارس للدافعية والإلهام يميل إلى أن يكون قادر على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرون على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب مقدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له.²

3-3- الاعتبارات الشخصية:

يولي القائد التحويلي اهتماما كبيرا بحاجات المرؤوسين التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحد، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم، حيث يرى كريشنا أن كثيرا من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم بل لأسباب محددة لديهم وهي دفعهم لانجاز أدوارهم بشكل أفضل، وقد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد ودوره في استرضاء المرؤوسين ويكون باستخدام الأسلوب الاستقرائي، القائم على

¹ حسن عباس، شريف أحمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص21.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، العراق، 2010، ص17.

التعرف على حاجات ورغبات العاملين وقد يتم باستخدام إستراتيجية التحكم القائمة على الانصياع للأوامر ووضع معايير صارمة لانجاز المهام.¹

3-4- التحفيز الفكرية:

يستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنياً، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف ووسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهود إبداعية خلاقية، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.²

يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل المرؤوسين، ويقوم كذلك حثهم وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمال في المنظمة وتحديد أهدافها.

تحدد هذه الأبعاد مفهوم القيادة التحويلية وتتشدد على أنها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى ويمكن أن تكون من مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، فكل رئيس قسم أو مشرف من وحدة إدارية يمكن أن يمارس القيادة التحويلية، إلا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا يكون أقوى، حيث أن الفرصة أكبر لطرح الرؤية وإيصاله للآخرين.³

ثالثاً: ماهية القائد التحويلي

يعتبر من بين أهم أنواع القادة الإداريين نظراً لقدراته الذاتية وإمكانياته العقلية وفيما يلي سنتطرق إلى مفهومه وخصائصه وكذا وظائفه.

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن، 2012، ص29.

² وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص44.

³ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا، مصر، 2014، ص184.

1- مفهوم القائد التحويلي:

تعددت المفاهيم التي تناولت القائد التحويلي وفيما يلي البعض منها:
يعرف القائد التحويلي بأنه: "القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير على التابعين، فهو يحدث المرؤوسين حول كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغييره نحو الأفضل من خلال التابعين".¹
ويعرف أيضاً بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت لعملية التنمية والتطوير في المنظمات لذلك فإن هذا الأخير يشعرهم بمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية والتنمية الذاتية".²

كما يعرف أيضاً: "ذلك القائد القادر على حث مرؤوسيه على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القائد والمرؤوسين".³
من التعاريف السابقة يمكن القول أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يملك قدرة التأثير على مرؤوسيه فهو قادر على استثارة وتوجيه وتشجيع المرؤوسين ليحققوا المصالح المشتركة، فهو يمنح الثقة لهم والصلاحيات لاتخاذ القرارات إضافة إلى استثارة قدراتهم وإمكانياتهم للعطاء المستمر.

2- خصائص القائد التحويلي:

للقائد التحويلي عدة خصائص نوجز بعض منها فيما يلي:

- القائد التحويلي يلهم المنظمة بالتغيير نحو الأحسن، ويشجع المرؤوسين على إثبات كفاءتهم؛⁴

¹ سهيلة محمد عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة لتدريب تنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل النشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص29.

² مطر بن المحسن الجميل، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص27،28.

³ زويد العتيبي محمد، القيادة التحويلية: قيادة القرن الواحد والعشرين، مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة ولجنة التدريب عن بعد، مؤتمر مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، 2016.

⁴ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص347.

- يتميز بمستوى عالي من الإدراك ويتعامل مع الأوضاع المحيطة بكفاءة وثقة؛¹
 - القائد التحويلي له رؤية مستقبلية وصاحب رسالة، والغرض من وجوده هو نقل المرؤوسين من حوله إلى نقلة حضارية؛²
 - يظهر القائد التحويلي القدرة على تأطير أفكاره وخبراته بطريقة تولد أساسا صالحا للعمل الإنساني؛³
 - يكون له توجه استراتيجي وعملي نحو بناء الفريق ومهارات اتصالية عالية لتحقيق الأهداف؛⁴
 - يميل هذا النوع من القادة إلى امتلاك أتباع أكثر التزام، إضافة إلى سعيهم لتطوير خبراتهم؛⁵
- 3-وظائف القائد التحويلي:**

إن الغرض من وجود القائد التحويلي هو التغيير فهو يعتبر داعية له ويقوم بالعديد من الوظائف نذكر منها ما يلي:

3-1- إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك الحاجة للتغيير وقادر على إقناع المرؤوسين في المنظمة بالحاجة له من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية.

3-2- صياغة الرؤيا والرسالة:

ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة فيها للمنظمة ويشجع المرؤوسين بكل الوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

¹ شهيناز فاضل احمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد73، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص100.

² مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص157.

³ P Singh, Asha Bhandarker, **Corporate to success and transformational leadership**, Publishing house new age international (p) limited, India, 1990, p12.

⁴ Elaine Sorensen Marchall, **Transformational leadership in nursing**, Publishing springer company llc, United States of America, 2011, p27.

⁵ Bernard M. Bass, Ronald E.Riggio, **Transformational leadership**, Publishedlawrence, Second edition, United States of America, 2006, p4

3-3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار النموذج الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.¹

3-4- تكوين الإستراتيجية الجديدة:

هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا على المنظمات تبني التغيير وذلك بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة.

3-5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

فهي تعتبر طريقة التفكير والسلوك والقيم السائدة بين المرؤوسين، لذا فإن أهم ما يتصدى له القائد هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام والرؤية الجديدة إذ يوجه المرؤوسين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

3-6- إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بهذه المرحلة التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير وإنجاحه ويقوم بالتأكد من أن المرؤوسين قد تحرروا من القديم وما يحتويه من قيم وقناعات.²

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: ماهية الصراع التنظيمي

إن ظاهرة الصراع التنظيمي حتمية وطبيعية لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات، من خلال إنجازهم للمهام الموكلة لهم وهذا قصد تحقيق أهداف المنظمة لهذا حظيت الصراعات التنظيمية باهتمام خاص وفيما يلي نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي، مراحلها، أسبابه والآثار المترتبة عنه.

¹ إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية علي مشفي الهلال لأحمر سوريا"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، المجلد 27، سوريا، 2011، ص 393.

² أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 99.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

هناك تعريف عديدة للصراع التنظيمي، تختلف عن بعضها البعض وقبل التطرق لمفهوم الصراع التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولاً مفهوم الصراع لغة واصطلاحاً:

التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق، أما كلمة "Conflict" فتعني العراك أو الخصام والصدقة.¹

واصطلاحاً لا يوجد تعريف محدد متفق بين جميع الكتّاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "سوء الفهم الذي قد يحدث بين إدارة وأخرى في المنظمة لأسباب متعددة".²

ويعرف أيضاً بأنه: "إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات تقتصر على حد الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير عوضاً عن الالتزام بالموقف الراهن".³

ويعرفه Bouldin أنه: "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".⁴

ويعرفه زايد بأنه: "النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: أنّ الصراع التنظيمي حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص11.

³ خيضر كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص311،312.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁵ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص93،92.

- ويمكن استخلاص الخصائص المميزة للصراع التنظيمي كما يلي:¹
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه؛
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض؛
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع.

2- مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلا أنه يمكن حصر مراحل الصراع التنظيمي في المراحل التالية:²

المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الضمني

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا، حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين، وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود الصراع وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل وأساسيات التنظيمية غير محددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف وصعوبات الاتصال والقيم لأفراد التنظيم.

المرحلة الثانية: مرحلة إدراك الصراع

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد والجماعات، وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.

المرحلة الثالثة: مرحلة الشعور بالصراع

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص366.

² زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، صص86-88.

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

المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع العلني

يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في بدايته صور كالمتابعة والعداوة والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وتعتبر مرحلة قصيرة فالملاحظ هنا أن سلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة، حيث يقوم كل طرف بالرد على الطرف الآخر ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان ووسائل دفاعية أخرى

3- أسباب الصراع التنظيمي:

التفاعل بين الأفراد وتباين الظروف هي التي تسهل ظهور الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تساهم في حصولها ويمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية وتنظيمية وأخرى عقلانية واللاعقلانية:

3-1- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي:

قد ينتج الصراع داخل التنظيمات عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد بالإضافة إلى أسباب أخرى نذكر ما يلي:

- الخطأ في الاتصال، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما وليس بناء؛¹
- اختلاف في القيم والاتجاهات ولذلك تنتوع صور النزاع؛²
- المنافسة الخسنة غير الشرعية التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر أو تشويه الحقائق؛
- ضغوط العمل والوقت وما تسببه من توتر وعصبية، وتمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع.³

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص321.

² سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص138.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص253.

3-2- الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق صراع وأهمها ما يلي:

- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة؛
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي؛¹
- اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام؛
- رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام أو الجماعات الأخرى.²

3-3- الأسباب العقلانية واللاعقلانية للصراع التنظيمي:

يميز الباحث Kotzkolin بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، ويمكن تلخيصها فيما يلي:³

◀ الأسباب العقلانية: وتتمثل في:

- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج، الأفراد..... إلخ؛
 - الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة؛
 - الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.
- ◀ الأسباب اللاعقلانية: تتمثل في:

أسباب ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية التي تشكل العوامل التنظيمية المسببة للصراع.

4- آثار الصراع التنظيمي

يمكن أن يكون للصراع آثار سلبية وإيجابية في المنظمة وخصوصا تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وذلك بحسب طبيعة الصراع وبحسب إدارته:

¹ الأحسن حمزة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011، ص47،46.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص273،272.

³ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص15.

4-1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

يمكن تلخيص الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في نقاط التالية:

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق وذلك نظرا لأن الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طرق حلها؛
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا؛¹
- استغلالا لاختلافات بين اهتمامات وتوجهات العاملين ضمن مناخ تنافسي ناجح ورشيد؛²
- يؤدي إلى تعميق الخصم المتبادل بين الأطراف المختلفة.³

4-2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي

بالرغم من وجود الإيجابيات لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات إلا أن للصراع آثار سلبية مدمرة ونلخصها في نقاط التالية:

- التفكير وظهور التكتلات داخل الجماعة؛⁽⁴⁾
- يحول طاقات بعيدا عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل؛⁽⁵⁾
- لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة؛⁶
- زيادة الفجوة بين الأطراف المتصارعة.⁷

ثانيا: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

من المؤكد أن المشكلة ليست في وجود صراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلوا من الصراع وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية معالجة هذا الصراع وتحويله لمنافسة شريفة مبدعة وذلك بسبب تأثيره

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة الرفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، مصر، 2004، ص484.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة، دار وهران، عمان 1999، ص251.

³ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص276.

⁴ عبد الوهاب أحمد جاد الله، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للنشر، مصر، 2000، ص220.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص321،322.

⁶ محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص131.

⁷ مروان عيسى وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002، ص25.

الواضح في مستوى أداء المنظمة وفيما يلي نبرز مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وخصائصه وأساليبه بالإضافة إلى مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي.

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

تعددت تعاريف إدارة الصراع التنظيمي باختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نتطرق إلى أهم هذه التعريفات:

يعرف محمد القريوتي إدارة الصراع التنظيمي أنه: "تحليل لماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه فردي أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة".¹

ويعرف روبن رобен إدارة الصراع التنظيمي أنه: "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".²

كذلك تعرف إدارة الصراع التنظيمي أنه: "الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه أو بين العاملين معه".³

وتعرف أيضا إدارة الصراع التنظيمي أنها: "عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل".⁴

وتعرف أيضا أنها: "تعني سعي الإدارة إلى زيادة مستوى الصراع لتحقيق النتائج المرغوبة".⁵

ومنه إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله فحل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته، بينها إدارة الصراع يتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، حتى يكون ذو فائدة على المنظمة من خلاله يمكن أن تحقق أهدافها المرغوبة.

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009، ص 16.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 374.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 240.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 505.

- ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكن تحديد الخصائص التالية لإدارة الصراع التنظيمي:¹
- مفهوم إدارة الصراع في المنظمة يرقى إلى مرتبة النشاط شأنه في ذلك شأن باقي الأنشطة التي تقوم بها الإدارة؛
 - تقع مسؤولية إدارة الصراعات في المنظمة على عاتق الإدارة العليا؛
 - نشاط إدارة الصراعات في المنظمة يعني الوصول بالصراعات إلى المستوى المرغوب فيه؛
 - الهدف العام من إدارة الصراع داخل المنظمة هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة؛
- 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:**

الخطوة الأولى في إدارة الصراعات هو تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه وصف ثم يجب التعرف على حدة الصراع بشكل يجعل آثارها إيجابية وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة الأسلوب مناسب لإدارة الصراع، ويمكن تلخيص أهم الأساليب الممكن إتباعها على النحو التالي:²

1-2- أسلوب التعاون:

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب الريح فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأفراد من ضغوط الوقت وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

2-2- أسلوب القوة:

وتتمثل بعدم التعاون والحزم ويترجم هذا الأسلوب بالريح والخسارة و بموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة وغالبا ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير، أو هدف أحد الأطراف يمكن أن

¹ موساوي مريم، لعلي زهرة، الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016، ص ص27، 26.

² ابتسام يوسف محمد مزروق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: أصول التربية -إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص ص34-36.

يؤثر سلبا على تحقيق هدف الطرف الآخر، وإلحاق الهزيمة به وخسارته ويمكن استخدام أسلوب القوة في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائما لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى؛
- عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.

2-3- أسلوب التجنب:

ويقصد به عدم مواجهة الصراع ويتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى وبموجب هذا الأسلوب فإنّ اهتمامات كل هذه الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنجاز أيضا، ويتمثل هذا الأسلوب بعدم التعاون وعدم الحزم، ويترجم غالبا بتأجيل الصراع، أمّا عن سلوك المدير فإنّه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كئيبه ويتهرب من المسؤولية، وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن ومحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي، ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وقد يكون استخدام أسلوب التجنب مناسبا في الحالات التالية:

- في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية؛
- إذا كانت أطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية؛
- إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه.

2-4- أسلوب التسوية:

وهو الأسلوب الذي يحاول فيها الفرد حل وسط يرضي جزئيا رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون، كما يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول ترضيهم والميزة الأساسية هنا أنّها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفا رابحا وآخر خاسرا، ويمكن استخدامها للوصول الى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت.

2-5- أسلوب التنازل أو المجاملة:

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فعاليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

3- مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي:

تمر عملية إدارة الصراع بعدة مراحل متتابعة، باستخدام الخطوات العلمية والعملية المتبعة في ذلك، وهذه العمليات هي: التشخيص، التدخل، تحديد الصراع، التعليم والفعالية.¹ وتتم عملية إدارة الصراع بالخطوات التالية:

تتمثل الخطوة الأولى في مراحل إدارة الصراع التنظيمي في مرحلة التشخيص ويجب أن يتضمن قياس الصراع مثل توزيع استمارات أو لقاءات..... إلخ تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات للوصول إلى التشخيص السليم لحقيقة الصراع، وفقاً لتحليل المعطيات المحصل عليها حول الصراع تحدد الإدارة الأسلوب والطريقة المثلى للتدخل للحد من الصراعات بالقدر الكافي، وتلعب عوامل كثيرة مثل: القيادة والثقافة التنظيمية وبنية الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في تحديد الأسلوب المناسب وتعزيز التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية، وجعل إدارة الصراع فرصة ليست فقط لحل الصراع أو المحافظة على المستويات المقبولة منه وإنما لزيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على جميع المستويات بدءاً من الفرد مروراً بالمجموعة ووصولاً إلى المنظمة بشكل كلي، ثم الاستفادة من التغذية الراجعة في تقييم وتعديل العمليات وتحقيق مزيداً من الفعالية والتعلم التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكننا إظهار دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي:

1- أثر التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي:

تتمايز القدرات و المهارات من قائد إلى آخر، فالقائد التحويلي يمتلك صفة الكاريزما التي تمكنه من بناء علاقات مع مرؤوسيه فهو باستطاعته التأثير عليهم وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة، فهذا الأخير يسهل عليه إيصال المسؤوليات لهم بسهولة ويحاول دائماً تجنب تصادم الآراء ووجهات النظر حتى لا

¹ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص ص25، 26.

ينجر عنه صراعات بينهم إضافة إلى إمكانية تسيير الوضع عن طريق إقناعهم وتوجيه هذا الصراع نحو التأثير الإيجابي في عملهم فهو يتصرف بثقة وتفاعل مما يجعله قدوة لهم.

2- أثر التحفيز الفكري في إدارة الصراع التنظيمي:

تتعرض المنظمة مع مرور الوقت لمجموعة من الإختلالات والانحرافات تسبب في تدهور نشاطها، وهنا نجد أن القائد التحويلي يسعى جاهدا لتوجيه هذا الصراع لفائدة المنظمة، فهو يرفع من مستوى وعي المرؤوسين ويحاول تطوير قدراتهم وإيجاد حلول مبدعة والبحث عن الجديد دائما، فهو يسعى لسد العجز الموجود في المنظمة و بالتالي التقليل من الصراعات.

3- أثر الدافعية والإلهام في إدارة الصراع التنظيمي:

القائد القادر على تحفيز المرؤوسين وإعطاء معنى و تحدي للعمل يعتبر قائد مثالي قادر على غرس الثقة في نفوس المرؤوسين لرفع توقعاتهم وإلهامهم لحل أي صراع يواجههم وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة.

فمن خلال أفكاره وخبراته يستطيع صياغة رؤيا واضحة للمستقبل وإقناع المرؤوسين بها وبذلك استمرار المنظمة والتخلص من العوائق المحيطة بها واستخدامها نحو التوجه الإيجابي.

4- أثر الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي:

يراعي القائد التحويلي الفروقات الفردية للمرؤوسين وذلك لتعرف على احتياجات ومتطلباتهم في المنظمة سواء كان ما تعلق بالصحة أو السلامة إضافة إلى تفويض السلطة واتخاذ القرار لهم وتشجيعهم لتعلم والتطوير المستمر وبالتالي التحكم في الأوضاع المحيطة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة حيث سننطلق في المطلب الأول للمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، وفي المطلب الثاني المتغير التابع وهو إدارة الصراع وفي المطلب الثالث الدراسات التي تربط المتغيرين ويكون ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

سننظر في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

1- دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012):

وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة بالسعودية.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية والفروق بين متوسطات استجابة أفرادها وتتعلق بمتغيرات التالية، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية: إلى أي درجة يمارس مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لنمط القيادة التحويلية؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي إضافة إلى الاستبيان كأداة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة البالغ عددهم 110 مديراً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:¹

- أظهرت النتائج أن ممارسة مديري هذه المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم منخفضة؛
 - أظهرت انه توجد فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري هذه المدارس بأبعاد القيادة التحويلية وفق لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي؛
 - أظهرت انه توجد فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري هذه المدارس بأبعاد القيادة التحويلية وفق لمتغير المؤهل العلمي لصالح المديرين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريا؛
 - أظهرت أنه توجد فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري هذه المدارس بأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر.
- وفي ضوء ماسبق قدم الباحث عدد من التوصيات من أبرزها:

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص98.

- ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد ندوات ومحاضرات؛
- ضرورة إيجاد وسائل ربط فعالة بين جميع مدارس التعليم العام بالمحافظة.

2- دراسة رؤيا محمود محمد كنعان (2014)

وهي عبارة عن رسالة ماجستير تحت عنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للعاملين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال فلسطين.

حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية: ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم وبلغ عددهم (12575) معلما ومعلمة، اختير منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلما ومعلمة وتم جمع البيانات واستخدام الاستبيان.

وتم التوصل للنتائج التالية:¹

- درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية كانت عالية حيث أن هناك علاقة حسنة بين سمات القيادة التحويلية والانتماء المهني؛
- درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، إضافة إلى متغير العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية لصالح درجة بكالوريا ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية لصالح فئة أقل من خمسة سنوات (05).

¹ رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص80.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم استخلاص التوصيات التالية:

- ضرورة قيام المؤسسات التعليمية في كافة مستوياتها بأبحاث ذات صلة بالمشكلات التي تواجه المدير؛
- ضرورة أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات.

3-دراسة فلأفيا كافازوت (2013) Flávia Cavazotte:

وهي عبارة عن دراسة بعنوان: القيادة التحويلية وأداء العمل: الدور الوسيط في تحديد الهوية والكفاءة الذاتية.

Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy.

في هذه الدراسة قامت الباحثة بالتحري عن الصلات بين القيادة التحويلية والمرؤوسين الرسميين، وكذا الأداء السياقي بين الموظفين البرازيليين، وتحديد الهوية مع الزعيم ومعتقداته الفعالة وتم اختبار هذه العلاقة مع عينة مكونة من 107 مدير من شركة متعددة الجنسيات تعمل في القطاع المالي.

وانطلق الباحث من الإشكالية التالية: كيف يعزز القادة التحويليين أداء أتباعهم؟

وتم استخدام تقنيات المربعات الصغرى الجزئية من أجل المعادلة الهيكلية المقترح تقييمها

وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق مستوى أعلى من الأداء وتنفيذ المهام؛
- يعتبر الدافع والإلهام أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية في المنظمة ؛
- القيادة التحويلية هي النمط الذي كان لها تأثير كبير من بين الأنماط القيادية الأخرى.

¹ Flávia Cavazotte, **Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy**, Brazilian Administion Review, Rio de Janeiro, v10, n 4 ,Brazil , 6 Oct, Dec, 2013, p500

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدة دراسات تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام وفيما يلي نذكر أهمها:

أولاً: دراسة محمد رضا شنة (2007)

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية الخاصة بالدراسة وتحديد أي الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً والتي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي ومحاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة وانطلق الباحث من خلال الإشكالية التالية:

ماهية الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

وتم إجراء الدراسة على عينة المؤسسات الصناعية في ولايات: سطيف، قسنطينة، بسكرة باستخدام

إستبانة تشمل 30 عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع وتم توزيعها على عينة بلغت 53 عاملاً.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:¹

- تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة (التعاون، التجنب، التنافس)؛
- تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث الأسلوب المنتهج؛
- عدم وعي العاملين لأهمية الصراع التنظيمي وماله من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة؛
- عدم معرفة العاملين بالظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة.

¹ محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 132، 133.

ثانياً: دراسة مروان عيسى وشاحي (2002)

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي لدى وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين من حيث أسباب هذا الصراع، والأسباب المستقبلية في إدارة الصراع التنظيمي وكذلك تحديد أثر المتغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص الدراسي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وقد انطلق الباحث من خلال طرح الإشكالية التالية: ما واقع الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

تكونت عينة الدراسة من 141 إداري من مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظات الضفة الغربية.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:¹

- ينشأ الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم، وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى الأسباب الشخصية؛
- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛
- الإداريين في وزارة الشباب والرياضة عند إدارتهم للصراع التنظيمي يستخدمون أسلوب التسوية في المقام الأول؛
- ميل الإداريين إلى الاعتدال والوسطية في الاهتمام ببعدي العزم والتعاون عند إدارة الصراع التنظيمي.
- ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث نذكر:
- الاهتمام بزيادة تأهيل الإداريين بأساليب إدارة الصراع وتوجيههم لاستخدام أسلوب التعاون بصورة أكثر؛
- ضرورة تقييم نظام إداري في وزارة الشباب والرياضة لتطوير نظام القائم وخلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد.

¹ مروان عيسى وشاحي، مرجع سبق ذكره، ص11، 12.

ثالثا: دراسة أوكراك باسكل (2014) Okereke Pascal:

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان إدارة الصراع في مكان العمل: دراسة حالة

Conflict management in the Workplace : case Study of centro comunitario S. Cirilio(CCSC)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الصراع، عملية الصراع ومهارات حله وتقنيات إدارته في مكان العمل، باعتباره مشكلة في المنظمات عندما يحدث بمستويات مفرطة في مكان العمل، وقد استخدم الباحث مقابلة لجمع البيانات والمعلومات حيث تمت المقابلة مع عينة بلغت 23 شخصا.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:¹

- المديرين في هذه المنظمة محل الدراسة على دراية كبيرة بعملية حل الصراع؛
 - الموظفون لا يمتلكون المهارات اللازمة لحل الصراع ذلك بسبب التوتر والاحتكاك المرتبط بمكان عملهم؛
 - محاولات التصدي لمشاكل الصراع داخل المنظمة بشكل غير مدمر؛
 - وأهم نتيجة توصل إليها الباحث أنّ الأفراد الذين يمتلكون السلطة النهائية في المنظمات هم الذين بإمكانهم تحديد الإستراتيجية المناسبة لتقليل من الصراع التنظيمي.
- المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.**

في هذا المطلب سنتناول الدراسات التي تطرقت للمتغيرين معا كالاتي:

1-دراسة حسن علي الزعبي(2012):

وهي عبارة عن رسالة ماجستير تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي:دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي وكذا التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعة والتعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في الحد من الصراع التنظيمي.

¹Okereke Pascal Ahalefula, **Conflict management in the Workplace : case Study of centro comunitario S. Cirilio(CCSC)**, Master thesis in busines sciences, faculty of human and social sciences, Universidade Fernando Pessoa, Spain, June 2014 ? P 3, 4.

حيث انطلق الباحث من مجموعة من التساؤلات وهي كالاتي: هل تتوفر سمات القيادة التحويلية في القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية؟

ما هي طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي؟

وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتكونت عينة الدراسة من (76) فرد من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:¹

- هناك تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي؛
- أن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد؛
- الدافع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان الأكثر تأثيراً في إدارة الصراع التنظيمي.

كما قدمت بعض التوصيات أهمها:

- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الثقة بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس؛
- إعادة النظر في السياسات التي تؤدي إلى محدودية الموارد كونها من أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي.

2- دراسة جانبية واجود (2016) Wagude Janet:

وهي عبارة عن رسالة دكتورا بجامعة نيروبي بعنوان: القيادة التحويلية وإدارة الصراعات وتنفيذ القرار في المدارس الثانوية بمقاطعة كيزيمو

Transformational leadership conflict resolution and implementation of constituency development fund construction projects in public secondary schools

أظهرت القيادة التحويلية نفسها في أربع منظورات تشمل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة

¹ حسن علي الزعبي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال بالمشاركة، كلية الاقتصاد والعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2012، ص ص37،36.

الفكرية، الاعتبارات الفردية، وكان الغرض من هذه الدراسة هي التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على حل الصراع وتنفيذ مشاريع البناء.

وانطلق الباحث من الإشكالية التالية: كيف تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على حل الصراع التنظيمي؟

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كذا الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات والتعرف على التأثيرات.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- كلما زاد توظيف المدراء بعد التحفيز كلما تم تنفيذ المشاريع وتصبح تعمل ضمن الوقت والتكلفة المحددة؛

- كلما زاد توظيف المدراء بعد الاعتبارات الشخصية كلما أصبح العمل يسير بوتيرة أفضل وبشكل جيد وتنفيذ المشاريع؛

- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الدافع الإلهامي وتنفيذ المشاريع وحل الصراعات؛

- التأثير المثالي كان الأسلوب الأفضل للمدراء في حل الصراعات وتنفيذ مشاريع البناء؛

- للقيادة التحويلية أثر كبير في حل الصراعات وتنفيذ المشاريع.

من النتائج أعلاه يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة التزام المدراء بنمط القيادة التحويلية في حل الصراعات وتنفيذ المشاريع.

3- دراسة سانكث ساهاو وأفيناش بتهردك (2015) Sangeeta Sahu, Avinash Pathardikar:

هذه الدراسة عبارة عن مقال بعنوان: إدارة الصراع من خلال القيادة التحويلية

Managing conflict through transformational leadership

هدفت الدراسة إلى التحقق من نمط السلوك المنتهج من طرف القادة التحويليين من أجل التعامل

مع الصراع، وانطلقت من الإشكالية التالية: هل النمط التعاوني هو الحل؟

¹ Janet Wagude, **Transformational leadership conflict resolution and implementation of constituency development fund construction projects in public secondary schools**, A thesis doctorate of philosophy in project planning and management, University of Nairobi, Kenya, 2016, p164-168.

وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتكونت العينة من جميع المهنيين أصحاب الأدوار القيادية من منظمات تكنولوجيا المعلومات الهندية المقدر عددهم 206 مهني.

وتوصل إلى النتائج التالية:¹

- تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تعتمد على أخذ المخاطر والقدرة على فهم مشاعر الآخرين؛
- تعتبر العوامل الديموغرافية مثل العمر والخبرة لها تأثير قوي على الأسلوب المتبع من قبل المنظمة؛
- التوصل إلى حل مريح للجانبين أثناء حل الصراع التنظيمي من خلال اتخاذ موقف المخاطرة والفهم؛
- يعتبر التعاون هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع الصراعات؛
- لأبعاد القيادة التحويلية تأثير كبير في حل الصراعات خاصة فيما يخص الاعتبارات الشخصية.

¹Sangeeta Sahu, Avinash Pathardikar, **Managing conflict through transformational leadership**, Indian, DelhiBusiness Review Vol. 16, No. 1 (January - June 2015), p66.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن القيادة التحويلية من بين الأنماط القيادية الحديثة، وكذا من بين العوامل المهمة لبقاء المنظمة واستقرارها، فهي تمثل عنصرا فعالا في توجيه المرؤوسين وكسب ثقتهم من أجل دفعهم للعمل وتحقيق الأهداف المشتركة لهم وللمنظمة على حد سواء، وتطرقنا في هذا النمط من القيادة إلى أربعة أبعاد تمثلت في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية والإلهام والاعتبارات الشخصية.

كما تعرفنا كذلك على الصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة حتمية لا بد من إدارته بالأساليب التالية: القوة والسيطرة، التجنب، التنازل، التعاون والتسوية، بالإضافة تم عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين، وسنتطرق إلى الدراسة الميدانية في الفصل الموالي من الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد:

قمنا بالتطرق في الجانب النظري للدراسة إلى أهم النقاط المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع اللذان هما القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، وللتعرف على الموضوع أكثر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل.

في هذا الفصل سنحاول إظهار الطرق المستخدمة في الجانب الميداني وكذا الأدوات المستخدمة وذلك باستخدام النظام الإحصائي spss، وعرض النتائج الإحصائية وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث على إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجموعة، لنختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم فيما يلي التعرف على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل ومهامه ومصالحه من خلال الوثائق الإدارية المقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الصندوق الوطني للتقاعد (CNR):

الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية جيجل يوظف (95) عامل وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالاستقلالية والتسيير مقيدة بمجموعة متكاملة من القوانين التنفيذية فيلا مجال المعاشات حيث يحدد المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 في مادته الثانية على إن الصناديق المدرجة في قوانين الضمان الاجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

نشأة وتنظيم الصندوق الوطني للتقاعد (CNR):

تم إنشاء صندوق التأمين عن الشيخوخة لفائدة العمال المأجورين سنة 1953، وقبل هذا التاريخ هياكل محدودة استفادت من هذا التأمين كعمال السكك الحديدية وعمال شركة الكهرباء وغاز الجزائر.

في سنة 1983 تم تشريع قانون يهدف إلى تأسيس نظام وحيد للتقاعد يقوم على توحيد القواعد المتعلقة بالامتيازات، توحيد التمويل.

تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 223-85 المؤرخ في 20 أوت 1985 والملغى والمستخلف بالمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم المالي والإداري للضمان الاجتماعي.

مهام الصندوق الوطني للتقاعد (CNR):

- ضمان سير المعاشات المتقاعدين تطبيقاً للقوانين السارية المفعول.
- القيام بالعمليات الخاصة بالمسارات المهنية للمؤمنين الاجتماعيين لإنشاء حق الاستفادة من التقاعد وتصفية الحقوق.
- المشاركة في إعداد الحسابات الخاصة بالمسارات المهنية.
- ضبط المحاسبة وضمان تطبيق مختلف العمليات المالية.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمادية للوكالة.
- ضمان تحصيل اشتراكات التقاعد.

مصالح الصندوق الوطني للتقاعد: يتكون الصندوق الوطني لتقاعد مما يلي:

- نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة وتضم مصلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.
- نيابة مديرية المعاشات وتضم مصلحتين: مصلحة تصفية المعاشات ومصلحة تأسيس المسارات المهنية.
- نيابة مديرية المالية والمحاسبة وتضم ثلاث مصالح: مصلحة المحاسبة ومصلحة تحويل المعاشات ومصلحة المنازعات.¹

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الصندوق الوطني لتقاعد لولاية جيجل، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المختارة، وقد بلغت 42 موظفا من أصل 95 موظف أي ما نسبته 44.2%.

ثالثا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وهذه الأخيرة تم تصميمها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية وهي: محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور متعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، ومحور متغير بالمتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي، وذلك كما يلي:

◀ **المحور الأول للاستبيان:** وهو يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من بعض المعلومات المرتبطة بها، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل).

◀ **المحور الثاني:** ويشمل المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، ويتضمن الأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية والإلهام، الاعتبارات الشخصية، وتحتوي على عبارات تتدرج كالاتي:

- التأثير المثالي: وتضم العبارات المرقمة من (1 إلى 5)؛
- التحفيز الفكري: وتضم العبارات المرقمة من (6 إلى 10)؛
- الدافعية والإلهام: وتضم العبارات المرقمة من (11 إلى 15)؛
- الاعتبارات الشخصية: وتضم العبارات من (16 إلى 20).

◀ **المحور الثالث:** ويتضمن المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) ويحتوي على الأساليب التالية: القوة والسيطرة (المواجهة)، التجنب، التنازل، التعاون، التسوية، بحيث تحتوي على عبارات وهذه العبارات هي:

- القوة والسيطرة (المواجهة): وتضم العبارات المرقمة من (1 إلى 5)؛
- التجنب: وتضم العبارات المرقمة من (6 إلى 10)؛
- التنازل: وتضم العبارات المرقمة من (11 إلى 15)؛

- التعاون: وتضم العبارات المرقمة من (16 إلى 20)؛

- التسوية: وتضم العبارات المرقمة من (16 إلى 25).

وقد قابل عبارات المحور الثاني والمحور الثالث من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

جدول رقم (01): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

لاختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق وثبات الأداة وذلك من خلال اختبار الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ.

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة عن طريق قياس الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لل فقرات والصدق البنائي للمحاور.

1- الصدق الظاهري للاستبيان:

لتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين لديهم علاقة بمجال الدراسة، الذين تفضلوا علينا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول ما يتضمنه الاستبيان، وبناءا على توجيهات المحكمين قدمنا الاستبيان بصورته النهائية والمبينة في الملحق رقم (01).

2- الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (42 عامل) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور القيادة التحويلية (التأثير المثالي)

الجدول رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد انسجام واضح بين أقوال و أفعال مسؤولي المباشر.	0.819	0.000
2	قرارات مسؤولي المباشر واضحة.	0.802	0.000
3	مسؤولي المباشر يتخذ قرارات شجاعة في العمل.	0.858	0.000
4	مسؤولي المباشر يقدر جهود الآخرين في العمل.	0.837	0.000
5	أعتبر مسؤولي المباشر كنموذج يقتدي به في العمل.	0.824	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (التأثير المثالي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.802 و 0.858، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور القيادة التحويلية (التحفيز الفكري).

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	مسؤولي المباشر يشجع على حل المشاكل القديمة بطرق جديدة.	0.822	0.000
7	مسؤولي المباشر يحفزنا على حل المشاكل دون الرجوع إليه.	0.563	0.000
8	مسؤولي المباشر قادر على التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهنا في العمل.	0.832	0.000
9	مسؤولي المباشر يعتبر الأخطاء كتجارب عملية مفيدة.	0.762	0.000
10	مسؤولي المباشر يشجع على التعبير عن أفكارنا المتعلقة بالعمل.	0.827	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التحفيز الفكري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.563 و 0.832، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور القيادة

التحويلية (الدافعية والإلهام)

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من محور القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	مسؤولي المباشر يقدم لي تصورا إيجابيا حول ما يمكن الوصول إليه من أهداف.	0.869	0.000
12	سلوك مسؤولي المباشر يلهمني في الحصول على ترقية في عملي.	0.828	0.000
13	يدفعني سلوك مسؤولي المباشر لتقديم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة.	0.872	0.000
14	مسؤولي المباشر يغرس الحماس و الثقة في نفوسنا.	0.906	0.000
15	يدفعنا سلوك مسؤولي المباشر لتحسين أدائنا في العمل.	0.881	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الدافعية و الإلهام) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.828 و 0.906، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-4- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور القيادة التحويلية (الاعتبارات الشخصية).

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من محور القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	مسؤولي المباشر يبدي اهتماما شخصيا بمشاكل الآخرين في العمل.	0.867	0.03
17	مسؤولي المباشر يراعي مشاعر العاملين معه.	0.867	0.000
18	مسؤولي المباشر يفهم ويراعي الاختلافات الفردية الموجودة بين الموظفين.	0.869	0.000
19	مسؤولي المباشر يستمع لانشغالات الموظفين .	0.844	0.000
20	يستجيب مسؤولي المباشر لانشغالات الموظفين بشكل إيجابي.	0.838	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الاعتبارات الشخصية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.837 و 0.847، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-5- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد القيادة التحويلية

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية

رقم البعد	القيادة التحويلية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التأثير المثالي	0.869	0.03
2	التحفيز الفكري	0.860	0.000
3	الدافعية والإلهام	0.953	0.000
4	الاعتبارات الشخصية	0.887	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن اغلب قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.860 و 0.953، وهو ما يدل على أن أغلب عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-6- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور إدارة الصراع التنظيمي (القوة والسيطرة).

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأسلوب الأول من محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تصر الإدارة على حل الصراعات والخلافات بما يتماشى مع وجهة نظرها فقط.	0.493	0.001
2	تتدخل الإدارة بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع أو مشكلة إدارية.	0.724	0.000
3	تلجأ الإدارة إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح	0.736	0.000
4	لا تتسامح الإدارة مع الموظفين الذين تنشأ بينهم خلافات متعلقة بالعمل.	0.659	0.000
5	تستعمل الإدارة أسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.	0.467	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (القوة والسيطرة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.467 و 0.736، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-7- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي (التجنب)

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	تتجنب الإدارة الدخول في مواجهة مباشرة مع الموظفين الذين يرتكبون الأخطاء.	0.603	0.000
7	تترك الإدارة للموظفين فرصة تصحيح أخطائهم دون أن تتدخل.	0.731	0.000
8	تتجنب الإدارة تكليف أفراد معينين بمهام معينة من أجل تجنب المشاكل الإدارية.	0.660	0.000
9	تحرص إدارة المؤسسة على تفادي التوترات والصراعات في العمل قبل وقوعها.	0.674	0.000
10	تحرص إدارة المؤسسة على إعلام كل موظف بالمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليه.	0.474	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التجنب) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأسلوب والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.474 و 0.731، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-8- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من محور إدارة الصراع التنظيمي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي (التنازل)

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تعمل إدارة المؤسسة على توقع احتياجات الموظفين في العمل وتلبيتها.	0.615	0.000
12	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تقاسم الأعباء الوظيفية فيما بينهم.	0.753	0.000
13	تتسامح الإدارة مع بعض الموظفين على تقاسم الأعباء الوظيفية فيما بينهم.	0.690	0.000
14	تحاول الإدارة تأجيل حل بعض المشاكل الإدارية إلى وقت آخر.	0.498	0.001
15	تسمح الإدارة للموظفين بإبداء آرائهم المخالفة لتوجيهاتها.	0.747	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (التنازل) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.498 و 0.753، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-9- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي (التعاون).

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري تعمل الإدارة على فتح قنوات الاتصال.	0.802	0.000
17	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري تسعى الإدارة لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.	0.886	0.000
18	تسعى الإدارة لحل الصراعات داخل المؤسسة بموازنة أهداف المؤسسة مع أهداف الموظفين.	0.878	0.000
19	تتيح الإدارة قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين للتعبير عن انشغالاتهم.	0.878	0.01
20	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار شكاوي واحتياجات الموظفين.	0.663	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التعاون) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.663 و 0.878، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-10- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس من محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور إدارة الصراع التنظيمي (التسوية).

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس من محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على التوسط لحل الخلافات والصراعات الإدارية.	0.701	0.000
22	تعمل الإدارة على تقريب وجهات نظر مختلف الموظفين داخل المؤسسة.	0.774	0.000
23	تعتمد الإدارة على أسلوب التفاوض وتقديم تنازلات من أجل حل أي صراع.	0.840	0.000
24	تعمل الإدارة على توضيح الخسائر المحتملة في حالة استمرار أي صراع تنظيمي أو وظيفي.	0.690	0.000
25	تقدم إدارة المؤسسة بعض التنازلات للموظفين حفاظا على المصلحة العامة للمؤسسة.	0.547	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (التسوية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.547 و 0.840، وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

11-2 - صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات لأبعاد محور إدارة الصراع

التنظيمي.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لأبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي

رقم الأسلوب	إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	القوة والسيطرة (المواجهة)	0.622	0.000
2	التجنب	0.739	0.000
3	التنازل	0.803	0.000
4	التعاون	0.851	0.000
5	التسوية	0.796	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد محور (إدارة الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.622 و 0.851، وهو ما يدل على أن جميع عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

3- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يقصد بالاتساق البنائي لأداة الدراسة مدى اتساق محاور الاستبيان مع بعضها البعض، ونتائج هذا

الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني والثالث

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	القيادة التحويلية	0.868	0.000
2	إدارة الصراع التنظيمي	0.716	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.716 و 0.868، وهو ما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، ويمكن القول أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام الإحصاء SPSS حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل من المحورين إضافة على معامل الثبات الكلي النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة التحويلية	0.957
2	إدارة الصراع التنظيمي	0.931
	القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي	0.892

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور القيادة التحويلية فاق معدل 60%، حيث بلغ 95.7%، بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي فاق معدل 60%، حيث بلغ 93.1%، بمعنى أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- معامل ألفا كرونباخ الكلي (القيادة تحويلية وإدارة الصراع التنظيمي) قد فاق معدل 60%، حيث بلغ 89.2%، مما يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة "الاستبيان"

بعد إنهاء جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تسعى إلى الإجابة على إشكالية الدراسة والكشف عن مدى صحة أو عدم صحة فرضيتها، وتتكون عملية تحليل المعلومات من ثلاث مراحل تتمثل أساساً في مرحلة تهيئة البيانات للتحليل، مرحلة القيام بالتحليل، مرحلة تفسير النتائج.

أولاً: مرحلة تهيئة البيانات للتحليل

مرحلة تهيئة البيانات للتحليل هي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات، من مراجعة للمعلومات تبويبها، ثم تفرغها.

1-مراجعة البيانات:

تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة بحيث تم التأكد من عدم وجود إجابات ناقصة أو استمارات غير صالحة للدراسة إذا لم يتم استبعاد أي استمارة، ليكون في نهاية عدد الاستمارات المدروسة هو نفسه عدد الاستمارات الموزعة والبالغ عددها 42 استمارة.

2-تبويب البيانات:

تم استخدام طريقة الترميز لأسئلة الاستبيان لتسهيل عملية الإدخال في الحاسب الآلي والتعاون معها، حيث تم:

- ترقيم الاستمارة المسترجعة من 1 إلى 42؛

- وضع رمز هوية تسلسلي لكل فقرة من فقرات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث من محاور الاستبيان، من L1 إلى L20 بالنسبة للمحور الثاني (القيادة التحويلية)، ومن C1 إلى C25 بالنسبة للمحور الثالث (إدارة الصراع التنظيمي)؛

- وضع رقم هوية لكل إجابات الأسئلة من 1 إلى 5 بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

3-تفريغ البيانات:

بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).¹

ثانيا: مرحلة تحليل المعلومات

1-التحليل الكمي:

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات تم الانتقال إلى مرحلة تحليل إجابات أفراد العينة تحليلا تم التعامل فيه مع الأرقام، وذلك عن طريق تنظيم المعلومات وعرضها في جداول، ووصف المعلومات وصفا يبين تمركزها وارتباطها ببعضها البعض، كما تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (package for social sciences Statistical) والذي يرمز له بالرمز (SPSS).

وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري..... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الأحادي، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي²:

أ- المدى:

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)،

¹ وهبية مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص125.

² محمد بلال الزعبي، وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 12.

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلية أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق تماما	5	أكبر من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ب- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ج- المتوسط الحسابي المرجح: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره، هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوية لمجموع القيم الواقعة بعده، وهو مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

د- الانحراف المعياري المرجح: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة ومتوسطها الحسابي وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

هـ- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

و- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

ز- **الانحدار الخطي البسيط:** إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما: المتغير التابع y ، والمتغير المستقل x وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $y = ax + b$ حيث أن b : تدعى بمعامل الثبات، وتصبح متساوية لقيمة y عندما x تساوي الصفر. a : تدعى ميل أو معامل الانحدار وهي تمثل مقدار التغير في y عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

ح- **اختبار t للعينة الواحدة:** يعد اختبار t -test من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط تغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أما القيمة الاختيارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يهدف من خلال هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تضمن الاستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، وسيتم التطرق إليها و تحليلها وفقاً للجدول التالية:

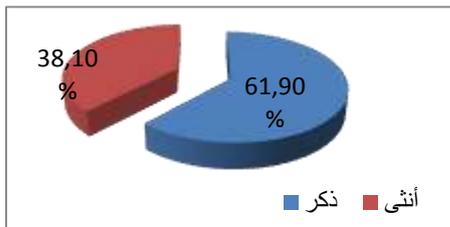
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سنتعرف فيما يلي إلى بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي كالآتي:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل.

1-الجنس: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	61.90%
أنثى	16	38.10%
المجموع	42	100%

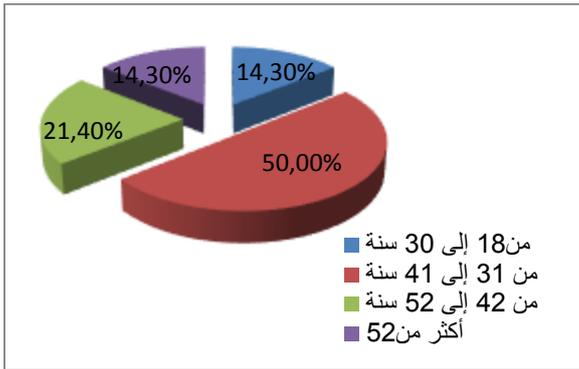
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا جليا وبشكل واضح أن نسبة الذكور العاملة بالصندوق الوطني للتقاعد يفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 26 موظف أي ما نسبته 61.9% وعدد الإناث 16 موظفة أي ما نسبته 38.9% من العدد الإجمالي محل الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متباعتين نوعا ما لأسباب متعددة قد تكون نتيجة لظروف العمل أو لطبيعته.

2- السن: يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة %
من 18 إلى 30 سنة	6	14.30%
من 31 إلى 41 سنة	21	50.00%
من 42 إلى 52 سنة	9	21.40%
أكثر من 52	6	14.30%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

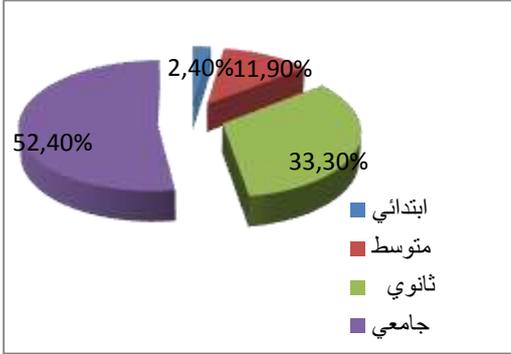
يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة والتي تتراوح أعمارهم ما بين 28 و 30 سنة هي 6 أفراد أي ما نسبته 14.3% ويعود ذلك للأوضاع الراهنة من سياسات التوظيف الحاصلة وكذا عقود ما قبل التشغيل، وكذا بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 41 سنة 21 فرد أي ما نسبته 50% وهي أكبر نسبة من بين النسب وهذا راجع إلى أن الفرد في هذا العمر يكون ذو خبرة وكفاءة كبيرة وكذا تكون الفئة الأكثر نشاطا، أما النسبة المتراوحة ما بين 42 و 52 سنة فبلغت 9 أفراد أي ما نسبته 21.4% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب الأخرى، بينما نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 52 سنة بنسبة 14.3% وهي نفس نسبة الأفراد الذين أعمارهم ما بين 28 و 30 سنة وهي النسبة الأقل ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة يشغل أفرادها المناصب العليا في الإدارة وكذا معرفتهم بأوضاع الإدارة.

3- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	1	2.4%
متوسط	5	11.90%
ثانوي	13	33.3%
جامعي	23	52.4%
المجموع	42	100%

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

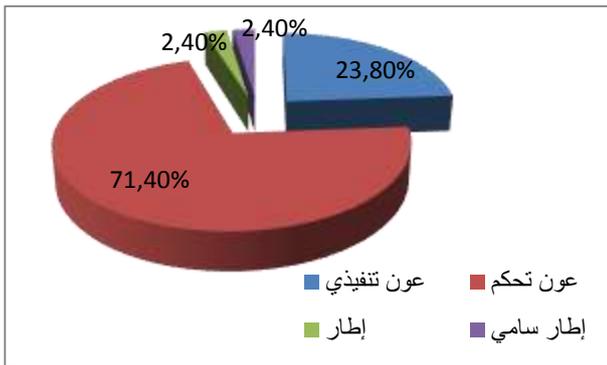
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ذوي المستوى الابتدائي كان عامل واحد فقط أي ما نسبته 2.5% وهي أقل نسبة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط بعدد 5 أفراد بنسبة 11.9% وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف البسيطة التي يشغلها كلتا أفراد العينتين وطبيعة النشاط الذي يقدمونه، لتليها فئة ثانوي بعدد 13 موظف ما نسبتهم 31%، ثم تليها نسبة الموظفين الجامعيين بعدد يتراوح 23 ما نسبته 54.8% وهي أكبر نسبة من بين النسب وهذا يدل على أن التوظيف يتم حسب المؤهل العلمي المرتفع وبالتالي إمكانيات إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

4- الوظيفة: يتوزع أفراد العينة حسب التدرج الوظيفي كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	10	23.8%
عون تحكم	30	71.4%
إطار	1	2.4%
إطار سامي	1	2.4%
المجموع	42	100%

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة



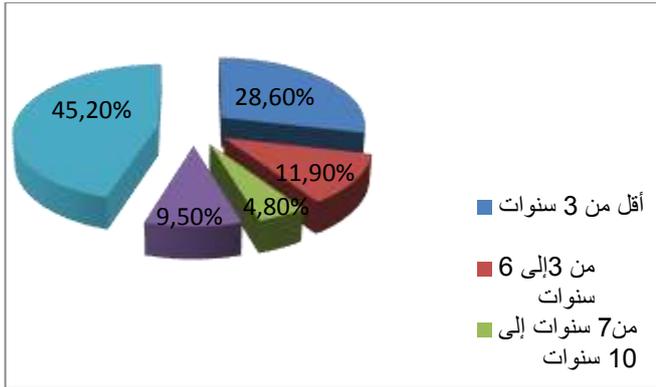
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الموظفين الذين يشغلون منصب عون تنفيذي كان عددهم 10 أفراد أي ما نسبته 23.8% من الحجم الإجمالي من عينة الدراسة، وكذا تبين أن الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم كان عددهم 30 فرداً من عينة الدراسة أي ما نسبته 71.4%، إضافة إلى

الأفراد الذين يشغلون منصب إطار كان فردا واحد فقط والذين يشغلون إطار سامي كان فردا واحدا من عينة الدراسة، ويعود ذلك حسب الوظيفة الحساسة التي يشغلها أصحاب هاتين الوظيفتين والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

5- عدد سنوات العمل: يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (20): توزيع مفردات العينة وفق متغير الخبرة المهنية الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة وفق متغير الخبرة المهنية



عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	12	28.6%
من 3 إلى 6 سنوات	5	11.9%
من 7 سنوات إلى 10 سنوات	2	4.8%
من 11 إلى 13 سنة	4	9.5%
أكثر من 14 سنة	19	45.2%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

يتضمن الجدول السابق أن الموظفين الذين عدد سنوات عملهم أقل من 3 سنوات هي 12 فردا بنسبة 28.6% من الحجم الإجمالي من عينة الدراسة، وكذا تبين أن الأفراد اللذين عدد سنوات عملهم من 3 إلى 6 سنوات كان عددهم 5 أفراد من عينة الدراسة أي ما نسبته 11.9%، إضافة إلى الأفراد الذين كانت سنوات عملهم من 7 إلى 10 سنوات كان عددهم فردين أي ما نسبته 4.8%، وكان عدد الأفراد الذين كانت سنوات عملهم من 11 إلى 13 سنة 4 أفراد أي ما نسبته 9.5%، وفي الأخير عدد الأفراد الذين سنوات عملهم أكثر من 14 سنة 19 فرد أي ما نسبته 45.2% وهي أكبر نسبة من بين النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة لكن هذا لا يعني امتلاكهم للخبرة نظرا لطبيعة العمل الروتيني اليومي.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل عبارات الاستبيان، حيث إذا كانت العبارات إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية المقدر في دراستنا ب 2.018، ومستوى المعنوية أقل من 0.05، بينما تكون العبارات سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية

تم جمع البيانات عن القيادة التحويلية عن طريق 20 عبارة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور القيادة التحويلية حسب أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية والإلهام، الاعتبارات الشخصية) النتائج المتحصل عليها موضحة فيما يلي:

1- تحليل عبارات البعد الأول من القيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التأثير المثالي.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل عبارات البعد الأول من محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار الإحصائي
1	يوجد انسجام واضح بين أقوال وأفعال مسؤولي المباشر	3.67	3.939	0.000	مقبول
2	قرارات مسؤولي المباشر واضحة .	4.05	6.882	0.000	مقبول
3	مسؤولي المباشر يتخذ قرارات شجاعة في العمل.	3.67	3.861	0.000	مقبول
4	مسؤولي المباشر يقدر جهود الآخرين في العمل.	4.00	6.561	0.000	مقبول
5	أعتبر مسؤولي المباشر كنموذج يقتدي به في العمل.	3.81	5.037	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 3.861 و 6.882 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فإن أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن المسؤول المباشر يمتلك روح المسؤولية في اتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون أفعاله مطابقة لأقواله إضافة إلى امتلاكه ثقة تؤهله لاتخاذ قرارات واضحة وشجاعة وكذا قدرته على التأثير وتوجيه جهود المرؤوسين نحو العمل المثمر والناجح وتقديره لهم وثقتهم بهم مما يؤهله ليكون محل ثقتهم وبالتالي ترابط العلاقات فيما بينهم.

2- تحليل عبارات البعد الثاني للقيادة التحويلية:

سنترق في هذا الجدول نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التحفيز الفكري.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار الإحصائي
6	مسؤولي المباشر يشجع على حل المشاكل القديمة بطرق جديدة.	3.69	4.476	0.000	مقبول
7	مسؤولي المباشر يحفزنا على حل المشاكل دون الرجوع إليه.	3.76	5.023	0.000	مقبول
8	مسؤولي المباشر قادر على التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهنا في العمل.	3.67	3.861	0.000	مقبول
9	مسؤولي المباشر يعتبر الأخطاء كتجارب عملية مفيدة.	3.88	6.059	0.000	مقبول
10	مسؤولي المباشر يشجع على التعبير عن أفكارنا المتعلقة بالعمل.	3.88	6.232	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 3.861 و 6.232 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدر بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر جميعها 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المسؤول المباشر يقوم بحل مختلف المشاكل التي تواجهه بطرق إبداعية مبتكرة ويمنح للمرؤوسين حرية إبداء الآراء من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العطاء المستمر وذلك بإيصال الرؤيا المستقبلية لهم وكذا تشجيعهم على إبداء الاقتراحات والتوقعات حول توجهات المنظمة.

3-تحليل عبارات البعد الثالث للقيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الدافعية والإلهام.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار الإحصائي
11	مسؤولي المباشر يقدم لي تصورا إيجابيا حول ما يمكن الوصول إليه من أهداف	3.69	5.323	0.000	مقبول
12	سلوك مسؤولي المباشر يلهمني في الحصول علي ترقية في عملي	3.43	2.414	0.000	مقبول
13	يدفعني سلوك مسؤولي المباشر لتقديم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة	3.76	3.964	0.000	مقبول
14	مسؤولي المباشر يغرس الحماس والثقة في نفوسنا	3.62	3.376	0.000	مقبول
15	يدفعنا سلوك مسؤولي المباشر لتحسين أدائنا في العمل	3.71	4.440	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 2.414 و 5.323 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر جميعها 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المسؤول المباشر يعطي تصورا إيجابيا حول أهداف المنظمة للمرؤوسين، ودفعهم للعمل بحماس أكثر ما هو متوقع من خلال تشجيعهم علي العطاء المستمر وغرس الثقة في نفوسهم، وبالتالي إمكانية حصولهم على ترقيات وهذا ما يدفعهم لتحسين أدائهم وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة.

4- تحليل عبارات البعد الرابع للقيادة التحويلية:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل
الاعتبارات الشخصية.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار الإحصائي
16	مسؤولي المباشر يبدي اهتماما شخصيا بمشاكل الآخرين في العمل	3.69	4.013	0.000	مقبول
17	مسؤولي المباشر يراعي مشاعر العاملين معه	3.83	4.471	0.030	مقبول
18	مسؤولي المباشر يفهم ويراعي الاختلافات الفردية الموجودة بين الموظفين	3.86	5.545	0.000	مقبول
19	مسؤولي المباشر يستمتع لانشغالات الموظفين	3.95	6.105	0.000	مقبول
20	يستجيب مسؤولي المباشر لانشغالات الموظفين بشكل إيجابي	3.74	4.243	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 4.013 و 6.105 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر جميعها 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المسؤول المباشر يشرف شخصيا على مشاكل المرؤوسين و يراعي مشاعرهم ومختلف الاختلافات الموجودة بينهم كما يهتم ويستمتع لانشغالاتهم ويسعى دائما لتوفير الجو الملائم لضمان راحتهم واستقرارهم.

ثانيا: تحليل العبارات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

تم جمع البيانات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي عن طريق 25 عبارة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور إدارة الصراع التنظيمي حسب أساليبها الخمسة (القوة والسيطرة، التجنب، التنازل، التعاون، التسوية) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

1- تحليل عبارات البعد الأول لإدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل القوة والسيطرة.

جدول رقم (25): تحليل عبارات البعد الأول لإدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوي الدلالة sig	القرار الإحصائي
26	تصر الإدارة على حل الصراعات والخلافات بما يتماشى مع وجهة نظرها فقط.	2.81	1.185	0.243	مرفوض
27	تتدخل الإدارة بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع أو مشكلة إدارية.	3.74	4.163	0.000	مقبول
28	تلجأ الإدارة إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية في حالة حدوث صراع أو مشكل إداري.	3.45	3.029	0.004	مقبول
29	لا تتسامح الإدارة مع الموظفين الذين تنشأ بينهم خلافات متعلقة بالعمل.	3.10	0.628	0.534	مرفوض
30	تستعمل الإدارة أسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.	2.67	1.894	0.065	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مرفوضة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 0.628 و 1.894 وهي أصغر من قيمة t الجدولية المقدر بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر جميعها تتراوح ما بين 0.065 و 0.534 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فأغلبية أفراد العينة لا يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الإدارة تترك للموظفين فرصة تصحيح أخطائهم دون أن تتدخل وتحرص على تفادي التوترات والصراعات في العمل قبل وقوعها وتقوم بإعلامهم بمسؤولياتهم وصلاحياتهم الموكلة إليهم إلا أنها لا تتجنب الدخول في مواجهات مباشرة مع المرؤوسين الذين يرتكبون الأخطاء ولا تتجنب تكليف أفراد معينين بمهام معينة من أجل تجنب المشاكل الإدارية.

2- تحليل عبارات البعد الثاني لإدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل بالتجنب.

جدول رقم (26): تحليل عبارات البعد الثاني لإدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig	القرار الإحصائي
26	تتجنب الإدارة الدخول في مواجهة مباشرة مع الموظفين الذين يرتكبون الأخطاء.	2.81	1.091	0.282	مرفوض
27	تترك الإدارة للموظفين فرصة تصحيح أخطائهم دون أن تتدخل.	3.48	2.677	0.011	مقبول
28	تتجنب الإدارة تكليف أفراد معينين بمهام معينة من أجل تجنب المشاكل الإدارية.	3.17	0.852	0.399	مرفوض
29	تحرص إدارة المؤسسة على تفادي التوترات والصراعات في العمل قبل وقوعها.	3.81	5.721	0.000	مقبول
30	تحرص إدارة المؤسسة على إعلام كل موظف بالمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليه.	3.98	7.278	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 2.677 و 7.278 أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر تتراوح ما بين 0.000 و 0.011 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الإدارة تتدخل بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع، كما أنها تلتزم بالتطبيق الحرفي للقوانين والمراسيم، إلا أن الإدارة لا تصر على حل الصراعات وفق ما يتمشى مع وجهة نظرها وتتسامح مع الموظفين أثناء حدوث أي خلاف متعلق بالعمل وتستعمل أسلوب التهديد أثناء نشوب أي نزاع وتفرض عقوبات إذا استلزم الأمر لضمان السير الحسن للعمل.

3- تحليل عبارات البعد الثالث الإدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في التنازل.

جدول رقم (27): تحليل عبارات البعد الثالث لإدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوي الدلالة sig	القرار الإحصائي
26	تعمل إدارة المؤسسة على توقع احتياجات الموظفين في العمل وتلبيتها.	3.60	3.421	0.001	مقبول
27	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تقاسم الأعباء الوظيفية فيما بينهم.	3.48	2.899	0.006	مقبول
28	تتسامح الإدارة مع بعض الموظفين حفاظا على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	3.69	4.590	0.000	مقبول
29	تحاول الإدارة تأجيل حل بعض المشاكل الإدارية إلى وقت آخر	3.26	1.675	0.102	مرفوض
30	تسمح الإدارة للموظفين بإبداء آرائهم المخالفة لتوجهاتها	3.48	2.781	0.008	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 2.781 و 4.590 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية

Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر تتراوح ما بين 0.000 و 0.008 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الإدارة تقوم بتوقع احتياجات المرؤوسين تلبيتها كما تشجع على تقاسم الأعباء فيما بينهم، كما تتسامح الإدارة مع البعض منهم حفاظا على تحقيق الأهداف العامة، إضافة إلى السماح لهم بإبداء آرائهم المخالفة لتوجهاتها، إلا أنها لا تحاول تأجيل حل بعض المشاكل الإدارية إلى وقت آخر.

4- تحليل عبارات البعد الرابع من إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في التعاون.

جدول رقم (28): تحليل عبارات البعد الرابع لإدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوي الدلالة sig	القرار الإحصائي
26	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري تعمل الإدارة على فتح قنوات الاتصال.	3.79	4.476	0.000	مقبول
27	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري تسعى الإدارة لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.	3.88	5.614	0.000	مقبول
28	تسعى الإدارة لحل الصراعات داخل المؤسسة بموازنة أهداف المؤسسة مع أهداف الموظفين.	3.83	4.713	0.000	مقبول
29	تتيح الإدارة قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين للتعبير عن انشغالاتهم.	3.81	4.928	0.000	مقبول
30	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار شكاوي واحتياجات الموظفين.	3.71	4.653	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 4.476 و 5.614 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية

Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر جميعها 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أنه في حالة وجود أي صراع أو خلاف إداري تعمل الإدارة على فتح قنوات اتصال كما تسعى لإيجاد حلول ترضى جميع الأطراف، كما تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف المرؤوسين وتتواصل مع المرؤوسين لتعرف على انشغالاتهم وتأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم.

5- تحليل عبارات البعد الخامس الإدارة الصراع التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الخامس من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في التسوية.

جدول رقم (29): تحليل عبارات البعد الخامس لإدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوي الدلالة sig	القرار الإحصائي
26	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على التوسط لحل الخلافات والصراعات الإدارية	3.67	4.109	0.000	مقبول
27	تعمل الإدارة على تقريب وجهات نظر مختلف الموظفين داخل المؤسسة.	3.45	2.698	0.010	مقبول
28	تعتمد الإدارة على أسلوب التفاوض وتقديم تنازلات من أجل حل أي صراع.	3.19	1.213	0.232	مرفوض
29	تعمل الإدارة على توضيح الخسائر المحتملة في حالة استمرار أي صراع تنظيمي أو وظيفي.	3.45	3.029	0.004	مقبول
30	تقدم إدارة المؤسسة بعض التنازلات للموظفين حفاظا على المصلحة العامة للمؤسسة.	3.52	3.259	0.002	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عبارات هذا البعد مقبولة حيث تتراوح قيمة t المحسوبة لها بين 2.698 و 4.109 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، كما أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع تلك العبارات السابقة الذكر تتراوح ما بين 0.000 و 0.01 وهي أقل من 0.05، و بالتالي فأغلبية أفراد العينة يوافقون على العبارات الواردة في هذا البعد.

ومنه فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الإدارة تشجع الموظفين على التوسط لحل الخلافات والصراعات الإدارية كما تعمل على تقريب وجهات النظر بين المرؤوسين، إضافة إلى توضيح الخسائر في حالة استمرار أي صراع تنظيمي، وكذا تقديم بعض التنازلات للموظفين حفاظاً على المصلحة العامة للمؤسسة، إلا أنها لا تعتمد على أسلوب التفاوض وتقديم التنازلات من أجل حل

المطلب الثالث: اختبار نموذج التوزيع وفرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من فرضيات التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف وهذا تمهيداً لاستخدام أسلوب الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف - سمرنوف)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	المحور
0.624	0.752	أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحاور الاستبيان أكبر من 5% (وهي قيمة مستوى المعنوية المستخدم في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة)، وهذا يدل على أن التوزيع الذي تتبعه البيانات هو التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

يعمل اختبار T للعينه الواحدة، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التاليه:

-إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مرفوضة؛

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مقبولة؛

-إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينه الواحدة أصغر من مستوى الدلالة sig المعتمدة (0.05) نقبل الفرضية (H₁) ونرفض (H₀)؛

- إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينه الواحدة أكبر من مستوى الدلالة sig المعتمدة (0.05) نرفض الفرضية (H₁) ونقبل (H₀)؛

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H₁: يوجد إدراك لدى عينه الدراسة بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

H₀: لا يوجد إدراك لدى عينه الدراسة بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

من أجل اختبار هذه الفرضية نستعمل للعينه البسيطة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	البعد
مقبول	0.000	2.018	6.265	التأثير المثالي
مقبول	0.000	2.018	6.651	التحفيز الفكري
مقبول	0.000	2.018	4.371	الدافعية والإلهام
مقبول	0.000	2.018	5.623	الاعتبارات الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم t المحسوبة لجميع أبعاد القيادة التحويلية هي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.018، ومستوى الدلالة لجميع هذه الأبعاد أقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد إدراك بجميع أبعاد القيادة التحويلية حسب أفراد عينة الدراسة.، وعليه فإننا نقبل H_1 ونرفض H_0 . يوجد إدراك لدى عينة الدراسة بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

من خلال ما سبق من تحليل لنتائج الاختبار نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الرئيسية الأولى H_1 ، أي أن أفراد عينة الدراسة يدركون توفر أبعاد القيادة التحويلية السائدة في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_1 : يوجد إدراك لدى أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من طرف الصندوق الوطني لتقاعد لولاية جيجل.

H_0 : لا يوجد إدراك لدى أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من طرف الصندوق الوطني لتقاعد لولاية جيجل.

من أجل اختبار هذه الفرضية نستعمل t العينة البسيطة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	أسلوب
مرفوضة	0.135	2.018	1.525	القوة والسيطرة
مقبولة	0.000	2.018	4.277	التجنب
مقبولة	0.000	2.018	4.628	التنازل
مقبولة	0.000	2.018	5.907	التعاون
مقبولة	0.000	2.018	4.035	التسوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة لكل من أسلوب التجنب والتنازل وأسلوب التعاون وأسلوب التسوية هي قيم تجاوزت قيم t الجدولية المقدرة بـ 2.018، ومستوى المعنوية المقابل لهذه القيم كان أقل من 0.05 مما يعني وجود إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بممارسة هذه الأساليب، بينما بلغت

قيمة t المحسوبة لأسلوب القوة والسيطرة 1.525 وهي أقل من قيمة t الجدولية المقدر ب 2.018، كما بلغ مستوى المعنوية 0.135 وهو أكبر من 0.05 مما يعني عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة هذا الأسلوب من طرف إدارة المؤسسة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الرئيسية الثانية H_1 ، أي انه يوجد إدراك لدى عمال الصندوق الوطني لتقاعد بأساليب إدارة الصراع المستخدمة التجنب، التنازل، التعاون، التسوية أما أسلوب القوة والسيطرة فلا يمارس من قبل مدير إدارة المؤسسة حسب النتائج المتوصل إليها.

ج- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{a1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

H_{a0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

		0.307	معامل الارتباط r	
		0.094	معامل التحديد R ²	
قيمة (F): 4.149		مستوى المعنوية: 0.048		عند 0.05
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	مستوى معنوية (t)
الثابت	2.712	-	7.087	0.000
التأثير المثالي	0.198	0.307	2.037	0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات SPSS .

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R²) قد بلغ 0.094، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التأثير المثالي) في سلوك المتغير التابع بنسبة 9.4%، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 90.6% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير التأثير المثالي، أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0.307، مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.198، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.048، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع، فقد بلغت 2.712، بمستوى معنوية 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى معنويتها.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار، يشير إلى أهمية المتغير المستقل في تفسير تباينات المتغير التابع.

من التحليل السابق لنتائج الاختبار نرفض الفرضية الصفرية Ha₀ ونقبل الفرضية الفرعية الأولى Ha₁، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Hb₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء التحفيز الفكري في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

Hb₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء التحفيز الفكري في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r		0.188	
معامل التحديد R ²		0.035	
قيمة (F): 6.470		مستوى المعنوية: 0.032	
عند 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)
الثابت	2.946	-	6.650
التحفيز الفكري	0.140	0.188	1.212
			0.232

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

بلغت قيمة 6.470F بمستوى معنوية 0.032 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ويظهر من الجدول أن معامل التحديد (R²) قد بلغ 0.035، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التحفيز الفكري) في سلوك المتغير التابع بنسبة 3.5 %، وأن باقي النسبة المقدرة بـ 96.5% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير التحفيز الفكري.

أما معامل الارتباط فقد بلغ 0.188، مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.140، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.232، وهو أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع، فقد بلغت 2.946 بمستوى معنوية 0.000، وهو أصغر من 0.05، مما يشير إلى معنويتها. وبالتالي فإن عدم ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى عدم أهمية المتغير المستقل في تفسير تباينات المتغير التابع.

من التحليل السابق لنتائج الاختبار، نرفض الفرضية الفرعية الثانية H_{b1} ، ونقبل الفرضية الصفريية H_{b0} ، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعء التحفيز الفكري على في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{c1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعء الدافعية والإلهام في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

H_{c0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعء الدافعية والإلهام في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		0.203	معامل الارتباط r	
		0.041	معامل التحديد R^2	
عند 0.05		مستوى المعنوية: 0.036		قيمة (F): 11.725
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	مستوى المعنوية
الثابت	3.037	-	8.865	0.000
الدافعية والإلهام	0.120	0.203	1.313	0.196

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

بلغت قيمة (F) 11.725 بمستوى معنوية 0.036 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ويُظهر الجدول السابق أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.041، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الدافعية والإلهام) في سلوك المتغير التابع بنسبة 4.1%، وأن باقي النسبة والمقدرة

بـ 95.9% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير التأثير المثالي، أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0.203، مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.120، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.196، وهو أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع، فقد بلغت 3.037، بمستوى معنوية 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى معنويتها. وبالتالي فإن عدم ظهور معنوية ميل الانحدار، يشير إلى عدم أهمية المتغير المستقل في تفسير تباينات المتغير التابع.

من التحليل السابق لنتائج الاختبار، نرفض الفرضية الفرعية الثالثة H_{c1} ، ونقبل الفرضية البديلة H_{c0} ، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الدافعية الإلهام في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{d1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

H_{d0} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط r		0.278	
معامل التحديد R ²		0.078	
قيمة (F): 9.369		مستوى المعنوية: 0.034	
عند 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)
الثابت	2.838	-	7.972
الاعتبارات الشخصية	0.166	0.278	1.833
			0.074

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات SPSS.

بلغت قيمة 9.369F بمستوى معنوية 0.034 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد (R²) قد بلغ 0.078، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الاعتبارات الشخصية) في سلوك المتغير التابع بنسبة 7.8%، وأن باقي النسبة المقدرة بـ 92.2% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير الاعتبارات الشخصية، أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0.278، مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.166 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.074 وهو أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.838 بمستوى معنوية 0.000، وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها.

وبالتالي فإن عدم ظهور معنوية ميل الانحدار يشير إلى عدم أهمية المتغير المستقل في تفسير تباينات المتغير التابع.

من التحليل السابق لنتائج الاختبار، نرفض الفرضية الفرعية الرابعة H₁ ونقبل الفرضية الصفرية H₀، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية

د- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الارتباط r		0.275	
معامل التحديد R ²		0.075	
قيمة (F): 8.260		مستوى المعنوية: 0.041	
عند 0.05			
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t
الثابت	2.735	-	6.559
القيادة التحويلية	0.196	0.275	1.805
			مستوى المعنوية t
			0.000
			0.079

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات SPSS.

بلغت قيمة (F) 8.260 بمستوى معنوية 0.034 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ويظهر من الجدول أن معامل التحديد (R²) قد بلغ 0.075، والذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) في سلوك المتغير التابع بنسبة 7.5%، وأن باقي النسبة المقدرة بـ 92.5% من التأثير ترجع إلى عوامل أخرى غير الاعتبارات الشخصية، أما معامل الارتباط (r) فقد بلغ 0.275، مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.196 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وقد بلغ مستوى المعنوية 0.079 وهو أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 2.735 بمستوى معنوية 0.000، وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها.

وبالتالي فإن عدم ظهور معنوية ميل الانحدار يشير إلى عدم أهمية المتغير المستقل في تفسير

بيانات المتغير التابع.

من التحليل السابق لنتائج الاختبار، نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة H₁ ونقبل الفرضية الصفرية H₀، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية جيجل.

ثالثاً: اختبار الفروق

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way Analysis of ANOVA** لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

1- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.978	0.027	0.5837	3.6219	26	ذكر	جميع المحاور
		0.4842	3.6172	16	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.978 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

2- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

القيمة الاحتمالية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العنوان
0.813	0.317	0.098	3	0.294	بين المجموعات	أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي
		0.309	38	11.742	داخل المجموعات	
		-	41	12.036	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.813 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

3- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	0.186	3	0.062	0.199	0.897
	داخل المجموعات	11.850	38	0.312		
	المجموع	12.036	41	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.897 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

4- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	1.286	3	0.429	1.515	0.226
	داخل المجموعات	10.751	38	0.283		
	المجموع	12.036	41	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.226 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

5- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات العمل

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الدخل

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	1.975	4	0.494	1.816	0.147
	داخل المجموعات	10.061	37	0.272		
	المجموع	12.036	41	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.147 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الدخل عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل تضمنت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وقد قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة من موظفيها تكونت من 42 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج.

أثبتت الدراسة أن الأفراد لديهم إدراك بأبعاد القيادة التحويلية السائدة في المؤسسة، وكذلك يوجد لديهم إدراك بأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة. أما فيما يخص أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي فقد أظهرت الدراسة وجود دور نسبي وضعيف في إدارة الصراع التنظيمي من خلال بُعد التأثير المثالي فقط.

خاتمة

من خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على موضوعين لهما أهمية كبيرة في المنظمة، اللذان هما القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، حيث أن القيادة التحويلية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالرؤى المشتركة التي يضعها القائد من أجل إدارة الصراع التنظيمي، كما حاولنا في دراستنا هذه إبراز أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

وقد ارتبطت القيادة التحويلية بقدرة وإمكانية القائد على التأثير والتوجيه الجيد للمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون قدوة لهم، وكذا من خلالها يمكن للقائد معرفة أسباب الصراع التنظيمي وكيفية إدارته والتعامل معه بالأسلوب الأنجع، وهذا ما لاسناه في دراستنا التطبيقية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها فيما يلي:

أ- النتائج النظرية

- 1- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم؛
- 2- تُعرف القيادة التحويلية على أنها قدرة القائد وضع رؤية مستقبلية وتوضيحها للمرؤوسين؛
- 3- تلعب القيادة التحويلية دوراً فعالاً في إدارة المنظمات وبقائها واستمرار نشاطها؛
- 4- تساهم القيادة التحويلية بشكل واضح في بناء رؤية مستقبلية، وتحفيز المرؤوسين على العطاء المستمر؛
- 5- للقيادة التحويلية أربعة أبعاد تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية والإلهام وأخيراً الاعتبارات الشخصية؛
- 6- الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في أي منظمة من المنظمات؛
- 7- يتدرج الصراع حسب عدة مراحل يبدأ من مرحلة الصراع الضمني إلى غاية الإعلان عنه وإظهاره؛
- 8- لإدارة الصراع التنظيمي عدة أساليب تتمثل في القوة والسيطرة، التجنب، التنازل، التعاون والتسوية؛
- 9- ينجر عن الصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية وتختلف باختلاف حدته؛
- 10- يحدث الصراع التنظيمي نتيجة لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية إضافة إلى أسباب عقلانية وأخرى لاعتقالية.

ب- النتائج التطبيقية

- 1- يسمح المسؤول المباشر للمرؤوسين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم وهذا ما يشجعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- 2- يوجد إدراك لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل بأبعاد القيادة التحويلية؛
- 3- سلوك المسؤول المباشر لا يلهم في الحصول على ترقية في العمل؛
- 4- المسؤول المباشر غير قادر على التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهه في العمل؛
- 5- تقدم الإدارة بعض التنازلات للموظفين حفاظا على المصلحة العامة للمؤسسة؛
- 6- تتجنب الإدارة فتح قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين للتعبير عن انشغالاتهم؛
- 7- لا تستعمل الإدارة أسلوب التهديد من أجل ضمان السير الحسن للعمل؛
- 8- يوجد إدراك لدى الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل بأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة؛
- 9- تتجنب الإدارة الدخول في مواجهة مباشرة مع الموظفين الذين يرتكبون الأخطاء؛
- 10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعدهم التأثير المثالي في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، وهذا ما يتطابق مع دراسة جانبية واجود (Janet Wagude)؛
- 11- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعدهم التحفيز الفكري في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل؛
- 12- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعدهم الدافعية والإلهام في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، على عكس دراسة حسن علي الزعبي وفلافيا كافازوت (Flávia Cavazotte) اللذان كان البعد المؤثر هو الدافع والإلهام؛
- 13- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعدهم الاعتبارات الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، وهذا ما يتنافى مع دراسة سانكت ساهو وأفيناش بتهردك (Sangeeta Sahu, Avinash Pathardikar) اللذان توصلا إلى أن الاعتبارات الشخصية هو البعد الأكثر تأثيرا؛
- 14- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل؛
- 15- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لإجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الشخصية، على عكس دراسة جمعان بن خلف جمعان ورؤيا محمود محمد كنعان اللتان أظهرتا وجود فروق.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ختام هذه الدراسة نوصي بجملة من التوصيات والاقتراحات وهي كالآتي:

- 1- تقوم المنظمة بالتشجيع أكثر في استخدام نمط القيادة التحويلية؛
- 2- تعمل المنظمة على الاستفادة من جميع أبعاد القيادة التحويلية إذا أرادت المحافظة على مكانتها؛
- 3- المؤسسة تقوم بإدارة الصراع التنظيمي وفق الأسلوب الذي يتماشى مع طبيعة وخصائص موردها البشري؛
- 4- التعرف على متطلبات المرؤوسين وتشجيعهم على إبداء الاقتراحات حول مستقبل المنظمة؛
- 5- محاولة تجنب أي صراع قد يؤثر سلباً في نشاط المنظمة؛
- 6- تعزيز الاهتمام بالخلافات الشخصية بين الموظفين والمحافظة على العلاقات لضمان تكامل الوظائف وتجنب الصراع السلبي؛
- 7- الاعتماد على المدخل الوقائي في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال اكتشاف الصراعات قبل حدوثها؛
- 8- محاولة الرئيس إشعار المرؤوسين بأهميتهم ومكانتهم في المنظمة؛
- الاهتمام أكثر بفتح قنوات اتصال مباشرة مع المرؤوسين لمعرفة انشغالاتهم؛
- تنويع طرق التعامل مع المرؤوسين بشكل يتناسب مع مكانتهم في المؤسسة؛
- 9- تحسيس بأهمية التطلع للمستقبل وفهم الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- 10- التعرف على أي خلل أو توتر قد يربك المرؤوسين ويؤثر في أدائهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بحكم أن الموضوع الذي تناولناه غير شائع نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع، ولهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة ومن بينها:
- أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق القيادة التحويلية ؛
 - أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير التنظيمي؛
 - إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل.

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، مصر، بدون سنة نشر.
- 3- أسامة خيربي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 4- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 6- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة الرفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، مصر، 2004.
- 7- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 9- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 10- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 11- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 12- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 13- مدحت محمد أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

- 14- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 16- محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 17- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
- 18- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 19- محمد بلال الزعبي، وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 20- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار الزاد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 22- سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 23- سهيلة محمد عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة لتدريب تنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 24- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 25- عبد الرحمان سيّار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا، مصر، 2014.
- 26- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة، دار وهران، عمان، 1999.
- 27- عبد الوهاب أحمد جاد الله، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للنشر، مصر، 2000.
- 28- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 29- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003.
- 30- رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 31- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ب- الأطروحات والرسائل العلمية:
- 1- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، العراق، 2010.
- 2- الأحسن حمزة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011.
- 3- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: أصول التربية -إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 4- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 5- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 6- وهيبية مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.

- 7- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 8- زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 9- حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 10- حسن علي الزعبي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال بالمشاركة، كلية الاقتصاد والعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2012.
- 11- لينده فرخة ، اثر الأساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2009
- 12- محمد زكي العامود، كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
- 13- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصاريف العامة والخاصة في سوريا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
- 14- مطر بن المحسن الجميل، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 15- مريم موساوي ، لعلي زهرة، الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016.
- 16- مروان عيسى وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002.

- 17- محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عتبة من المؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 18- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009.
- 19- فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجمع سونغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 20- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014.
- 21- حسن عباس، شريف أحمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- ج- المقالات العلمية:
- 1- إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال لأحمر سوريا"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، المجلد 27، سوريا، 2011.
- 2- طويهر طاه مدني، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2007.
- 3- ماهر صبري، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، جامعة المستنصرية، العراق، 2009.
- 4- نور الدين مزهودة، "أثر الأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017.

5- سهير عادل حامد، "شفاء محمد علي حسون، "الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة الإدارية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، جامعة بغداد، العراق، 2010.

6- سامي بشير رمان، "اثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، المجلد12، الأردن، 2016.

7- شهيناز فاضل احمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد73، جامعة بغداد، العراق، 2008.
د- ملتقيات علمية

1-زويد العتيبي محمد، القيادة التحويلية: قيادة القرن الواحد والعشرين، مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة ولجنة التدريب عن بعد، ملتقى مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

- 1- Bernard M. Bass, Ronald E.Riggio, **Transformational leadership**, Published lawrence, Second edition, United states of America, 2006.
- 2- Elaine Sorensen Marchall, **Transformational leadership in nursing**, Publishing springer company llc, United States of America, 2011.
- 3- Lilya Wagner, **Leading up: transformational leadership for fundraisers**, Publishing house john wiley and sons, United states of America , 2005.
- 4- P Singh, Asha Bhandarker, **Corporate te success and transformational leadership**, Publishing house new age international (p) limited, India, 1990.

ب- الأطروحات والرسائل العلمية

- 1- Okereke Pascal Ahalefula, **Conflict management in the Workplace : case Study of centro comunitario S. Cirilio(CCSC)**, Master thesis in busines sciences, faculty of human and social sciences, Universidade Fernando Pessoa, Spain, June 2014.
- 2- Janet Wagude, **Transformational leadership conflict resolution and implementation of constituency development fund construction projects in public secondary schools**, A thesis doctorate of philosophy in project planning and management, University of Nairobi, Kenya, 2016.

ج- المقالات العلمية

- 1- Flávia, Cavazotte, **Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy**, Brazilian Administion Review, Rio de Janeiro, v10, n 4 ,Brazil , 6 Oct, Dec, 2013.
- 2- Sangeeta Sahu, Avinash Pathardikar, **Managing conflict through transformational leadership**, Indian, Delhi Business Review Vol. 16, January - June 2015.