



Impact of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management Strategies

أثر القيادة التحويلية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الرجالية في النجف
الأشرف

*م.م محمد جبار هادي الظالمي

Abstract

The study aims to determine the relationship and the impact of transformational leader ship in management strategies organizational conflict at the level of means clothing factory in Najafi, but the purpose of achieving the objectives of the study divided into six sections, brows the first scientific methodology of study, which included the second and third showing theoretical variable of the study ,while the fourth has touched to describe and analysis of the results, and brows the fifth hypothesis testing and analysis of the results, while the sixth pointed to the conclusions and recommendations, and then use the questionnaire and distribute in to(45) a sample of administrative leadership in the factory , and indicated analysis using correlation and regression analysis to verify the hypotheses of study and sub in the organizational study population , among the most prominent

*المعهد التقني - كربلاء

conclusion is that the success of transformational leadership is linked to the elements and specification of behavior and cognitive and moral, and that this concept is one of the most concepts of leadership appropriate management strategies organizational conflict, the study fouler a set of recommendations was the most prominent of the need to invest positive cases of conflict construction in order to be constructive tool in the development of creative capabilities individual working the factory .

الملخص

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة وتأثير القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تقسيمها الى ستة مباحث، استعرض الأول المنهجية العلمية للدراسة ، وتضمن الثاني والثالث عرض نظري لمتغيرات الدراسة، اما الرابع فقد تطرق الى وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتحليل النتائج ، واستعرض الخامس اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها ، بينما أشار السادس الى الاستنتاجات والتوصيات ، وتم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (٤٥) عينة من القيادات الإدارية في المعمل ، وأشارت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الى التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في المنظمة (مجتمع) الدراسة ، ومن ابرز الاستنتاجات هو نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية ، وان هذا المفهوم هو اكثر المفاهيم القيادية الملائمة لإدارة استراتيجيات الصراع التنظيمي ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان ابرزها ضرورة استثمار الحالات الإيجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للإفراد العاملين في المعمل .

المقدمة introduction

نظراً لزيادة درجة تعقد الحياة وتطورها ولظهور التنظيمات الإدارية المختلفة، فانه من غير المتوقع ان تستمر العلاقات بين الافراد في حالة من الاستقرار والوئام التام ، لذا من المؤكد ان تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى الى درجة الصراع التنظيمي ، ومن هنا تكمن الضرورة لايجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات التنظيمية الأمثل والاحسن بحيث يتم

استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها ، وتؤمن الإدارة الحديثة بان نجاح المنظمة مرتبط ارتباطا أساسيا بمقدرة القيادة الإدارية على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وهذا يتطلب منها إعادة ترتيب أولوياتها وان تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة الصراع التنظيمي والتقليل من حدته من خلال استخدام مفهوم القيادة التحويلية الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالعمل الإداري . وتأتي أهمية الدراسة لتوضيح اثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، ومعرفة دور القيادة التحويلية في مواجهة الصراعات التنظيمية والحد منها والعمل على تحويل الخلافات اليومية الى قوة إبداعية تحرك وتنعش التفكير ، مما يؤدي الى اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمة بالإضافة الى استمرار عملها ونموها وزيادة أدائها . وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أي من ابعاد القيادة التحويلية اكثرهما استخداما في معمل الألبسة الرجالية في النجف وبما ينسجم مع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، واعتمد الباحث على مجموعة من أدوات التحليل من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة ، اما طريقة الحصول على البيانات فقد تمت من خلال استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لإيجاد علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة من خلال معامل التحديد بينهما . وتم تبويب الدراسة الى ست مباحث خصص المبحث الأول الى المنهجية العلمية للدراسة وتناول المبحث الثاني والثالث الاطار النظري للدراسة وخصص المبحث الرابع الى عرض وتحليل وتفسير النتائج اما المبحث الخامس فقد انفرد باختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة اما المبحث السادس فقد كرس لعرض ابرز الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: - منهجية الدراسة Study Methodology

أولا: مشكلة الدراسة Study Problem

بسبب التطورات التكنولوجية والمعرفية الهائلة التي تميز به العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه القائد التحويلي، بوصفه قائداً إدارياً يقوم بأدوار إدارية وتقنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين، من هنا أصبحت القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة الفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى وبخاصة القيادة التبادلية ، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، وتعد مشكلة الصراعات بين الافراد والمجموعات من المشكلات القديمة التي تتصف بها منظمات الاعمال على اختلاف أنواعها ، وان مواجهة الصراعات التنظيمية والحد منها مرهونة بتوفر قيادة إدارية تعمل على تحويل الخلافات اليومية الى قوة إبداعية تحرك وتنعش التفكير وتتخذ القرارات المناسبة داخل المنظمة. وبالإمكان تحديد المشكلة وأبعادها من خلال طرح التساؤلات البحثية التالية :

١. ماهي أبعاد القيادة التحويلية وما هو البعد الأكثر استخداما في المنظمة المبحوثة.
٢. ماهي الاستراتيجيات الأكثر استخداما من قبل الإدارات لحل الصراع التنظيمي في المنظمة (مجتمع الدراسة)؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟
٤. هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

ثانياً: أهمية الدراسة Study Importance

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :-

١. تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه القيادة التحويلية المؤهلة في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل قائد إداري الانتباه إليها.
٢. التعرف على النظرة الإيجابية للصراع التنظيمي البناء التي تهدف إدارته الى تحويل الخلافات اليومية الى قوة إبداعية تحرك وتنعش التفكير وتتخذ القرارات داخل المنظمة.
٣. كما تحظى أهمية الدراسة في محاولة تقديم اطار نظري وتطبيقي يربط بين ابعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام.

ثالثاً: أهداف الدراسة Study Objective

١. تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة المبحوثة (مجتمع الدراسة).
٢. التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المنظمة المبحوثة (مجتمع الدراسة) وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها القيادة التحويلية في التعامل مع الصراعات الذي يفرزها التفاعل التنظيمي.
٣. محاولة توجيه انظار المسؤولين والعاملين في المنظمة المبحوثة (مجتمع الدراسة) الى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي على مستوى المنظمة.
٤. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات، مع تقديم التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة، والتي قد تساعد المنظمة في كيفية التعامل مع تلك الظاهرة الإدارية الصعبة والمعقدة وهي ظاهرة الصراع بين الافراد.

رابعاً: فرضيات الدراسة Hypotheses Study

أولاً: فرضيات الارتباط

لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

١. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي (الكارزمي) واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

٢. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد الحافز الالهامي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٣. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد الاستثارة الفكرية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٤. لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد الاهتمام الفردي بالعاملين واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: فرضيات التأثير لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتنبتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأثير المثالي في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحافز الالهامي في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدا الاستثارة الفكرية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاهتمام الفردي بالعاملين في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

خامساً: التعريفات الإجرائية القيادة التحويلية: هي القيادة التي لها قدرة فائقة في إرشاد وتحفيز المرسلين ودفعهم الى تركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة بدلاً من الأهداف الشخصية،
١-التأثير المثالي: هو سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام المرؤوسين، ويتطلب ذلك مشاركون القادة في المخاطر التي يتعرضون لها. وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاتهم الشخصية والقيام بتصرفات ذي طابع أخلاقي مع المرؤوسين.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها : Society Study& Sample

يحتل القطاع الصناعي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي ويعتبر ميداناً ملائماً لاختبار عينة الدراسة لذلك تم اختياره مجالاً للدراسة وتم اختبار عينة قصدية من مدراء الأقسام العاملين في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة/ النجف شملت عينة الدراسة (٤٥) فرداً من مدراء الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة Study Theoretical Part

أولاً: القيادة التحويلية Transformation Leaders

١. مفهوم القيادة التحويلية Concept Of Transformation Leaders

يعد مفهوم القيادة التحويلية (Transformation Leaders) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، اذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد (Burn) في كتابه (القيادة) الذي أكد فيه على ان إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (العمرى، ٢٠٠٤: ٢٧) . ويرى (الغامدي ، ٢٠٠٦: ٧٢) أن مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض ، فلا يوجد اجماع بين الاكاديميين او الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية ، مما يثير أسئلة بشأنه، ويعد مفهوم القيادة التحويلية بديلاً متقدماً للقيادة التقليدية ، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من اجل أهداف معينة ، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين . وهي جوهر القيادة التحويلية التي تؤدي الى توسيع القيادة التبادلية ، اذ ان القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب ان يكون مطلوباً أو ضرورياً ، ومن ثم يحددون الطرائق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الاحداث (Bass,2000:105-118) . ويعرف (Robbison,2003:223) القيادة التحويلية بانها تعمل على ارشاد وتحفيز المرؤوسين في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهنة. ويشير (Daft,2001:379) كذلك الى قدرة القائد التحويلي على احداث التغييرات المهمة والفعالية التي تعكس الابداع الذي يتمتع به من خلال عملية التغيير. في حين يرى (المسعودي، ٢٠٠٧: ٥٢) مفهوم القيادة التحويلية بانها (عملية نسج علاقة توافقية بين رؤية المنظمة والثقافة التنظيمية بوساطة سلوكيات القيادة التحويلية من اجل حث أعضاء الجماعة لإحداث تغيير فعلي يعكس اغراضهم المشتركة). ويذهب بعض الكتاب في وصفهم للقيادة التحويلية بأنها عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك إضافة الى تحفيز المرؤوسين عن طريق اعجابهم والهامهم بمثلهم الأعلى ودفعهم الى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ككل بدلا من أهدافهم الشخصية

٢. أهمية القيادة التحويلية Transformational Leadership Importance

تحظى اليوم القيادة التحويلية بأهمية كبيرة، بسبب التنافس الشديد والتحديات في البيئة الخارجية ، والعولمة ، والغموض ، والمخاطرة ، وصعوبة التنبؤ ، وكل ذلك يجعل من الضروري ان يتولى قيادة المنظمات عند توجيهها عالميا قادة من نوع جديد لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية تؤثر في المرؤوسين ، بحيث يسهل لهم التعامل مع تنوع حاجات المرؤوسين فضلاً عن مواجهة الازمات والقدرة على التعلم والتعليم ، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي (الهواري، ٢٠٠٧: ١٢) . ولكون منظمات اليوم تعمل في بيئة متغيرة وبشكل متسارع تحتاج الى قادة، وليس الى مديرين تقليديين ، وقادة قادرين على تمكين منظماتهم ومواردهم البشرية على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة من خلال تحفيزهم وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم بشكل اكبر تجاه المنظمة ، وان يتخطوا في أدائهم الأدوار الرسمية المحددة ، وعلى هذا فان المنظمات تامل ان يكون مدرائهم قادة فاعلين ، لكي تتمكن من تجاوز العقبات باتجاه المستقبل المرغوب وهذا يمكن تحقيقه من خلال القيادة التحويلية (الزيدي، ٢٠٠٧: ١١٥) ،وتساعد القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين ، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على نتائج فعالة (Gibbons & (Alimo&Alban,2001:27) &Avolio) ان القيادة التحويلية لا غنى عنها للإدارات والمنظمات لما تشكله من عنصر مهم من عناصر نجاح المنظمات وتفوقها ولهذه الأهمية فان الباحثين أكدوا ضرورة تدريب القادة لغرض تزويدهم بخصائص القائد التحويلي ومهاراته (الزيدي، ٢٠٠٧: ١١٦).

٣. أبعاد القيادة التحويلية Dimensions Transformational Leadership

نرى في الدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم وجود اتفاق بين اغلب الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك الابعاد وخاصة في الدراسات العربية ، ويتفق كل من (Avolio&Bass,1994:3) و (Stone et al ,2003:2) و (Dionne et al ,2004:182) و (المسعودي، ٢٠٠٧: ٥٥) و (الزيدي، ٢٠٠٧: ١٢٠) و (التميمي، ٢٠٠٩: ١٨٢) و (السكرانة ، ٢٠٠٩: ٤٢٣) و (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٨٧) و (الزيدي، ٢٠١٠: ٧٨) على ان هناك أربعة ابعاد رئيسية للقيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمامات الفردية للعاملين) ويمكن توضيحها كالآتي :-

أ- التأثير المثالي (الكارزمي) Charismatic Influence

ويمثل تطابق المرؤوسين مع القائد واعد (Bass&Avolio ,1999) المستوى الأعلى للقيادة التحويلية، فالمرؤوسين لديهم الثقة بمثل هؤلاء القادة وهم يحاكون سلوك القائد، ويتحلون بالقيم

التي يظهرها لهم ويعملون على تحقيق رؤيته حتى اذا كانت التضحية ضرورية (block,2004:2) . ومن الأشياء التي يفعلها القادة لكي يتصفوا بالمثالية عليهم ان يأخذوا في حساباتهم حاجات الآخرين واثارها على حاجاتهم الفردية ويكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، (Avolio&Bass,2002:652-667) فضلاً عن مشاركة القادة في الاخطار التي يتعرض لها المرؤوسين وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ، وان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية ، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الافراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية سوف تتوفر لديهم صفة التأثير في الآخرين (الكارزما) ، ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسين على محاكاتهم ، وتصبح اهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى اكبر ويعملون بأقصى طاقاتهم ، (افوليو، بروس ، ٢٠٠٣: ٧٣). ويرى الباحث ان التأثير المثالي هو سلوك القائد الذي يحظى بأعجاب وتقدير واحترام المرؤوسين، ويتطلب ذلك مشاركة القائد في المخاطر التي يتعرضون لها ، وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي مع المرؤوسين .

ب. الحافز الإلهامي Inspirational Motivation

يكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وارشاد المرؤوسين لمواجهة التحديات والتغيرات التي تتعرض لها المنظمة ، والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا هذا البعد يعمل على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية تعزز دور المرؤوسين في أداء أعمالهم ، وينزع القائد التحويلي الأشياء والقدرة المبدعة ، ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم وكذلك تقديم فيما هو ممكن (Block,2004:2) وبحسب ما تقدم الاثار العميقة التي تجعل من المرؤوسين يشتركوا مع قائدهم في القيم والرؤية اشتراكا وانسجاما كثيرا (المسعودي، ٢٠٠٧: ٥٧) .

ج. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

ان الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية للمرؤوسين هو ان يجعلهم ابتكاريين ومبدعين (Gibson et al ,2003:341) من خلال قدرة القائد على تحدي الانموذجيات الارشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الافراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً ابداعياً ، فضلاً عن خلق الحلول الابتكارية للمشكلات (Block,2003:2) وطرح أسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات ، وتناول المواقف القديمة تناوياً جديداً ، وهذا يضع المرؤوسين تحدي فكرياً ليقوموا بمحاولة إيجاد مداخل جديدة، ويتم تشجيع الأفكار لتقديم افضل الحلول

للمشكلات ، ويراعي القائد عدم نقد المرؤوسين نقداً ساخراً أو امام الآخرين (Bass&Aolio,2001:11) . ويحث القائد التحويلي للمرؤوسين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض افكارهم للنقد ابداء، وفي المقابل سيحث المرؤوسين القائد لإعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديه، وتغييره، والاستغناء عنه، او حتى ازالته في تحقيق الأهداف المشتركة (Avlio,2003:74) .

د. الاهتمامات الفردية بالعاملين Individualized consideration

ان هدف القائد من الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين، هو ضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم (Gibson et al ,2003:34) ويمكن ان يتم ذلك من خلال الاهتمام بكل حاجة من حاجات الافراد، والاعتراف بالفروقات الفردية من دون اشعارهم بذلك، فيحصل بعضهم على تشجيع أكبر وعلى بعض الاستقلالية في العمل، وكذلك جعل التفاعلات التي تتم بين المرؤوسين والقائد شخصية. ويضع القائد اهتمامه بتلبية انجاز المهام من خلال ارشادهم وتعليمهم. وان عملية الاهتمام والتركيز على الافراد العاملين تتم من خلال بناء العلاقات والتفاهم بين القادة والمرؤوسين، وان هؤلاء القادة يدركون ويقبلون بالفروقات الفردية في مجال الحاجات والقيم ويعامل المرؤوسين كل منهم على حده بشكل يختلف ضمن إطار العدالة (الطائي، ٢٠٠٤ : ٣٧).

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي Organizational Conflict Management

أولاً: المفهوم والاهمية: Importance & Concept

يعد الصراع أحد الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا افراداً ومنظمات، وهو أمر حتمي، لان الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية، مما يستدعي كثيراً من كتاب الإدارة الى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث (اللوزي ، ٢٠٠٣ : ٧٤) ، فالصراع هو العملية التي تنشأ من عدم الاتفاق على الأهداف ، وقد يحدث بسبب الاعتمادية المتبادلة بين الوظائف ، وبسبب غموض الأدوار والسياسات والقواعد والاختلافات الأساسية في المواقف والمعتقدات والخبرات (Newstrcm&Keith,2002:261) ، والصراع هو كل تعارض او مواجهة بين الافراد او الجماعات بحيث يؤثر في المنظمة وفي تحقيق أهداف التنظيم ، وعلى الإدارة أن تسعى الى القضاء على الصراعات غير الفعالة (Gibson & et al ,2003:251) (John,2012:351) ، ويعرفه (Gareth R.Jines,1999:551)

بأنه حالة تعارض أو صدام يحدث عندما يكون سلوك واهداف مجموعة واحدة تحول أتعارض تحقيق شيء أو أهداف مجموعة ثانية .

ان أهمية إدارة الصراع تتجسد في النقاط التالية:-

أ. الصراع أداة للتكيف والبقاء:

ان وجود الصراع واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتعبير الذي يمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف الاستمرار والبقاء.

ب. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

ت. الصراع أداة للإبداع

ولقد ذكر ((Robinson)) ان هناك علاقة بين الصراع والاداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق يعاني الأداء الجحود اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن ان ينشا لدى الافراد الدافعية للمبادرة والابداع وفي الوقت نفسه فان المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الامر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الابداع.

ث. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس كونه يؤدي الى الارباك والفوضى فحسب بل انهيار المنظمة فحسب بل كونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (Lesly) الى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصراً تنظيمياً منطلقاً في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع اذ ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها .

ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي conflict management strategies

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هي الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الاستراتيجية التي يتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم واهداف الأطراف المشاركة (سنة، ٢٠٠٦ : ٧٧) ، وتشير العديد من الدراسات الى وجود مجموعة من الدراسات الخاصة بإدارة الصراع فقد حدد (Newstrom&Keith,2002:2002:268) أربع استراتيجيات لإدارة الصراع هي استراتيجيات الانسحاب ، استراتيجية التهدة ، استراتيجية حل الوسط، استراتيجية الاجبار ،

استراتيجية المواجهة)، وركز (Smith,2000:2) على خمس استراتيجيات هي (استراتيجية التنافس ، استراتيجية التعاون ، استراتيجية التجنب، استراتيجية الانسحاب ، استراتيجية التسوية) ، وأشار (اللوزي، ٢٠٠٣ : ٩٨) بان هناك خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع وهي (استراتيجية التنافس، استراتيجية التساهل، استراتيجية التجنب ، استراتيجية التضامن ، استراتيجية التسوية)، واقترح (شنة ، ٢٠٠٦ : ٧٨) ثلاثة استراتيجيات للتعامل مع إدارة الصراع وهي (استراتيجية التعاون ، استراتيجية التنافس ، استراتيجية التجنب) . ويرى (Lewicki et al., 2007:21) بان هناك اربع استراتيجيات لإدارة الصراع هي (استراتيجية التنافس ، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية الانسحاب). ويشير (Robbins &Hodge ,2009:390) ان لإدارة الصراع خمس استراتيجيات هي (استراتيجية التنافس ، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب ، استراتيجية الانسحاب ، استراتيجية التسوية) ، واكد (عيسى، ٢٠٠٩ : ٢٧) بان هناك خمس استراتيجيات لإدارة الصراع هي (استراتيجية الاسترضاء ، استراتيجية التكامل ، استراتيجية التجنب ، استراتيجية التسوية ، استراتيجية الهيمنة) ، وأوضح (Ivancevich & Malteson 2002:359-362) الى وجود خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي (حل المشكلة ، التوفيق او التخفيف ، الهيمنة ، التجنب ، التسوية) . استناداً الى ما تقدم يختار الباحث الاستراتيجيات التالية لأغراض هذه الدراسة (استراتيجية التنافس ، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب ، استراتيجية التسوية) لكونها نالت اتفاق اغلب الكتاب والباحثين ، ولما تتمتع بها من الانسجام والوضوح مع طبيعة واهداف الدراسة وهي تتمثل كالآتي:-

١. استراتيجية التنافس Competing

يوثر التنافس في الصراع من خلال محاولة الفرد تحقيق اهتماماته الخاصة على حساب الطرف الاخر، ان التصميم والتأكيد على إرضاء الشخص لذاته يكون عالياً في حين ان التعاون يكون واطناً (Daft & Noe, 2001:460) ومن الممكن ان يتم اللجوء الى استخدام هذا الأسلوب في الصراعات التنظيمية اذ يعتمد الطرف المتصارع على دعم رئيسه له ويمكن تحقيقه عن طريق تبادل المنافع معه ، ففي هذه الحالة يستخدم الطرف المتصارع سنده ومركزه وسلطته لتحقيق النصر لصالحه . (النجار ، ١٩٩٥ : ٥٠٦). وفي هذه الاستراتيجية يتنازل احد الأطراف عن شيء للحصول على شيء اخر وهي مبنية على مبدأ تحقيق الفرد لمصالحه الذاتية أو هي انعكاس لإجبار الرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر المدير ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وان هذه الأهداف غير متوافقة، كما ان العاملون يكونون في حالة تنافس اذا ما أراد كل منهم ان يثبت للمدير انه قادر

على انجاز المهام الوظيفية بشكل افضل مما يستطيعه بقيه العاملين في الإدارة (المعشر، ٢٠٠٥: ٤٤) .

استراتيجية التعاون Collaporation

هذا الأسلوب يتطلب درجات عالية من التصميم والتعاون، أو العمل سوية لتحقيق أهداف الطرفين كلاهما، والتعاون يتطلب الابداع في الأفكار، ان الأطراف المتنازعة تحاول توضيح محدودية الموارد أو التعرف على القيم لذلك تستطيع أن تغطي الاحتياجات لجانبى الصراع، ويمكن تعريف الصراع على انه مشكلة تعاونية تحل من خلال جهد مشترك . (Daft &Noe,2001:461) . وتعتمد هذه الاستراتيجية على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي ، فالتعاون يساعد على تعميق الأفكار، اذ ان هذه الاستراتيجية مبنية على ان الجميع ما يبذله مدير المنظمة من جهود من اجل تدعيم اعتقاد الموظفين ان أهدافهم متناغمة وكذلك توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة (www.Foundation)

وفي هذه الاستراتيجية يتم وضع الأفكار مع أفكار أخرى للوصول الى افضل الحلول للصراع التنظيمي وفي الوقت المناسب ،ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع مهم للأفراد الذين يرغبون بحلول تكاملية وان المشاكل تكون كبيرة جداً لا ينفع تسويتها او عندما تكون هناك جهات نظر جديدة او التزامات مطلوبة او عند محاولة تحسين العلاقات او عند محاولة التعلم ،ومن اهم المهارات التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية هي الاصغاء وعدم التهديد في المواجهة وكذلك تعريف الاهتمامات التي يحتاجها الافراد (Algert&Waston,2002:2) .

٢. استراتيجية التجنب Avoiding

كثيرا ما يجد المدراء طريقة لتجنب النزاع في الوقت الذي لا يخدم التجنب اية فوائد على المدى الطويل فانه يكون فعال وملائم لبعض حالات الصراع وكبديل مؤقت مثال على ذلك عندما يكون الصراع واضح من خلال غضب فرد ما فان التجنب المؤقت يعطي تحيز لفرصة تهدئة واستعادة وجهة نظره (Gibson & et al., 2003:253-2061) ،وتتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته ، على ان يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة ، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي الإهمال اذ يتم تجاهل الموقف كله على امل ان يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب انه يمكن ان يزيد الامر سوءاً بمرور الزمن اذا لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع . أما الأسلوب الثاني هو التبعاد بين أطراف الصراع أي ابعاد الافراد او المجموعات عن بعضهم بعض وهذا سوف يقلل من حدة الصراع،

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف أو الجماعات أما الأسلوب الثالث هو التفاعل المحدود اذ يسمح للإفراد هنا بالتفاعل بصورة محدودة ويتم ذلك في المواقف الرسمية مثل الاجتماعات التي يحدد لها (القريوتي ، ٢٠٠٠ : ٢٥٨-٢٦٠).

٣. استراتيجية التسوية Compromising

ويقصد بها محاولة كل طرف من أطراف الصراع الحصول على شيء مشترك، فإن التشارك يحصل بينهم وينتج عنه التسوية بين الأطراف (المعشر ، ٢٠٠٥ : ٤٤) ، ويكون هنا الحل الوسط ، أي التعاون والحزم من كلا الطرفين ، كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء اخر ، ويكون الموقف ربح وخسارة (Win/ Lose – Win/ Lise) (اللوزي ، ٢٠٠٣ : ٩٩) ، وهذا الأسلوب يمتلك حالة وسطاً بين التعاون والتصميم (التأكيد) ويتضمن إيجاد حل توافقي وتعاوني لجميع الأطراف . ويتضح من هذا الأسلوب انه خالٍ من العيوب وواضح لان كل طرف يكسب شيئاً مع تقديم شيء للطرف الاخر ، مثال لو كان هناك مديران يعملان في وقت الموازنة ويحتاجان الى أموال لتمويل المشاريع الجديدة ، وتكون موارد المنظمة محدودة ، لذا فان كلا الطرفين تتراجع بينهما كفة الميزان لمشاريعهما وعليه يستطيع كلا الطرفين ان يمتلك حصته من الأموال من خلال التسوية بحيث لا يخسر أي منهما . (Daft & Noe, 2001:460) . ويتضمن هذا الاتجاه البحث عن حلول والتوصل الى حلول موافقة وناجحة وملائمة ترضي جميع الأطراف يقع هذا في وسط الطريق بين المنافس والمجامل وهو يعطي اكثر من المنافس واقل من المجامل بمعنى انه يعرض المشكلة او الآراء مباشرة اكثر من ان يتفادها غير انه لا يكشفها ويناقشها بعمق مناقشة المتعاون وهو يبحث عن أوضاع وسيطة لحل الخلاف . (العديلي ، ١٩٩٣ : ٣٥٣).

المبحث الرابع: وصف وتحليل عناصر الدراسة وتحليل النتائج

يتناول هذا البحث عرضاً للبيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليلها وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي وفقاً لجداول التوزيعات التكرارية التي تبين عملية التحليل الاحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية وقيمة (t) المحسوبة وكما يلي وفقاً لاستجابات المبحوثين .

أولاً: - خصائص عينة الدراسة

الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

للتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكما في الجدول رقم (١) يتضح من الجدول أعلاه ان اغلب المدراء في المنظمة هم من الذكور اذ بلغت النسبة (٤٠ %) أما

الاناث فقد بلغت النسبة (٦٠%) ، اما بالنسبة للمؤهل العلمي التقني بنسبة (١٣%) ، فقد كانت اعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس وبلغت (٣٦%) (تلتها حملة شهادة الدبلوم التقني بنسبة (١٣%) ، ثم حملة شهادة الإعدادية بنسبة (٣٣%) وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (٢%) ايضاً. اما الحاصلون على شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه فلا أحد يحملها من أفراد العينة. ويعد الباحث عينة الدراسة على مستوى علمي اعلى من المتوسط حيث ينبغي ان يكون القائد الإداري على الأقل حاصلاً على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة. أما بصدد الفئة العمرية فقد بلغت الفئة بين (٣٠-٣٩) أعلى نسبة وبلغت (٤٤%) ، اما الفئة العمرية الثانية من (٤٠-٤٩) فقد بلغت (٣٣%) ثم تلتها من (٢٠-٢٩) بنسبة (١١%) واخيراً الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) اذ بلغت (١٢%) وهذا يعني ان متوسط الاعمار لأفراد العينة يتراوح بين (٣٠-٣٩) سنة . أما فيما يخص مدة الخدمة الفعلية فقد بلغت الخدمة بين (١٦-٢٠) أعلى نسبة وبلغت (٣١%) وتلتها الخدمة بين (٦-١٠) بنسبة (٢٧%) . أما مدة الخدمة من (١١-١٥) فقد بلغت النسبة (٢٢%) أما مدة الخدمة الفعلية من (٢١-٢٥) فقد بلغت نسبة (١٢%) . أما مدة الخدمة من (٥- فأقل) و٢٦ فأكثر بلغت النسبة لكل منهما (٤%) . وهذا يدل على ان المعمل عينة الدراسة اعتمد على ذوي الخبرة الطويلة في اختياره للمواقع القيادية .

والجدول (١) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

حسب الجنس	ذكر		انثى	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	١٨	٤٠%	٢٧	٦٠%
الفئات العمرية	٢٠-٢٩		٤٩-٤٠	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٥	١١%	١٥	٣٣%
الحالة الاجتماعية	متزوج		أعزب	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٢٩	٦٤%	١٦	٣٦%
المؤهل العلمي	اعدادية		دبلوم فني	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	١٥	٣٣%	١٣	٢٩%
الخدمة الفعلية	٥ فأقل		١٠-٦	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٢	٤%	١٢	٢٧%
العنوان الوظيفي	مدير اقدم		م. مدير	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٦	١٣%	٧	١٦%
	مهندسين اقدم		ر. ملاحظين	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	١١	٢٤%	١٥	٣٣%
	دكتوراة		ماجستير	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٠	٠%	٠	٠%
	٢٦ فأكثر		٢٠-٢١	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٢	٤%	٥	١٢%
	ر. حرفين		ر. ملاحظين	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	٠	٠%	٦	١٢%

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة

لقياس مستوى استجابة أفراد العينة تم تحويل الإجابات على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطى (٥) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً) الى أوطأ وزن له والذي أعطى (١) درجة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (٤،٣،٢) لتمثل حقول الإجابة (اتفق ، محايد، لا اتفق) على الترتيب ، فضلاً عن اعتماد الوسط الفرضي (٣) درجة كمعيار لقياس القيم المتحصل عليها من خلال استجابات أفراد..

١. القيادة التحويلية لغرض تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية وبهدف الوقوف على أولويات واهتمام إدارة المنظمة وتحديد الابعاد الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأفراد العينة فأن الجدول (١) يوضح نتائج التحليل.

الوسيط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية لأبعاد القيادة

التحويلية (n-45)

أبعاد القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
التأثير المثالي (الكارزما)	3.43	1.14	33.15%	الرابع
الحافز الالهامي	3.47	1.03	29.70%	الثالث
الاستثارة الفكرية	3.53	1.02	28.80%	الثاني
الاهتمامات الفردية بالعاملين	3.63	0.49	25.97%	الأول

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يوضح الجدول (٢) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية اذا احتل المتغير (x1)

(الاهتمامات الفردية بالعاملين) المرتبة الأولى مقارنة مع باقي ابعاد القيادة التحويلية فقد بلغ الوسيط الحسابي له (٣.٦٣) والانحراف المعياري (٠.٤٩) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (٢٥.٩٧%) وهذا يعكس صفة مهمة لدى عينة الدراسة فهي تعطي أولوية واهتمام كبير للجوانب الإنسانية للمرؤوسين جميعهم وتهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم اما الاستثارة الفكرية (x2) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٢) ومعامل اختلاف (٢٨.٨٠%) وهذا يدل على ان القيادة الإدارية للمنظمة تسعى الى استخدام الطرائق الجديدة والحديثة في انجاز العمل وتقديم الأفكار والآراء المبدعة

في حل المشاكل اما المرتبة الثالثة فقد احتلها متغير (x3) الحافز الالهامي اذا كان الوسيط الحسابي (٣.٤٧) وكانت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٣) وان معامل الاختلاف كان (٢٩.٧٠%) بينما احتل المرتبة الأخيرة من هذه الابعاد هو التأثير المثالي اذا بلغ الوسط الحسابي له (٣.٤٣) والانحراف المعياري (١.١٤) وبلغ معامل الاختلاف (٣٣.١٥) وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة لا يمتلكون رؤية واضحة حول مشاركة القيادة الإدارية في المخاطر التي يتعرضون لها وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاتها الشخصية.

٢. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لغرض تحديد الأهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبهدف الوقوف على أولويات اهتمام إدارة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأفراد العينة فأن الجدول (٣) بوضوح نتائج التحليل.

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية لاستراتيجيات الصراع التنظيمي (n-45)

ت	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
١	استراتيجية التنافس	٣.٤١	١.٠٣	٣٠.٢٦%	الرابع
٢	استراتيجية التعاون	٣.٩٣	٠.٦١	١٥.٥٧%	الأول
٣	استراتيجية التجنب	٣.٤٧	١.٠٠	٢٨.٨١%	الثالث
٤	استراتيجية التسوية	٣.٧٣	٠.٨٣	٢٢.٣٥%	الثاني

يوضح جدول (٣) ترتيب النسبية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إذا احتل المتغير (y1)

المبحث الخامس: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً :- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولاختبار قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة جرى الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (person) يتضح من الدول (٤) علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال قيمة (t) المحسوبة ومعاملات الارتباط حيث جرى الاعتماد على معامل الارتباط (person) مما يدل ذلك كلما كانت القيادة التحويلية إيجابية كلما ساهمت في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في المنظمة المبحوثة وكما يأتي :-

جدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المتغير المعتمد	استراتيجية التنافس	استراتيجية التعاون	استراتيجية التجنب	اجمالي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	قيمة (t) المحسوبة
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					
المتغير المستقل					
ابعاد القيادة التحويلية					
التأثير المثالي (الكارزمي)	٠.٧٦	٠.٨٧	٠.٧٩	-	١٣.٦٨
الحافز الإلهامي	٠.٨٢	٠.٩٣	٠.٨٤	-	١٦.٣٩
الاستثارة الفكرية	٠.٨٥	٠.٩٤	٠.٨٨	-	١٩.٧٥
الاهتمامات الفردية بالعاملين	٠.٨٩	٠.٩٦	٠.٩١	-	٢٤.٣٠
اجمالي ابعاد القيادة التحويلية				٠.٨٩	١٨.٣٦

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تم استخراج قيمة t الجدولية من جدول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المشاهدات $N=5$ ومستوى المعنوية (5.00%) $T=(N-2W)$ $5=(t.2.021)$

١. ولغرض التأكد من صحة قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها : لا توجد علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إذ تظهر نتائج الجدول (٤) ما يأتي : -

-وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩)

وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.

٢. لغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثانية أو رفضها ويبين الجدول (٤)

وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.

٣. لغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثالثة أو رفضها ويبين الجدول (٤)

وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.

٤. لغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الرابعة أو رفضها ويبين الجدول (٤)

وتشير النتائج النهائية في الجدول (٤) الى وجود علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (١٨.٣٦) وهي اكبر من الجدولية البالغة (٢.٠٢١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسية وقبولها. وبناءً على ما تقدم يمكن القول بقبول الفرضيات الرئيسية لوجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وهذا يعني كلما كانت القيادة التحويلية إيجابية كلما أدت الى مواجهة الصراعات التنظيمية في المنظمة (مجتمع الدراسة) والتقليل من حدتها .

الجدول (٥)

نتائج علاقات التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	قيمة F الجدول	قيمة F المحسوبة	معامل التغير R_2
التأثير المثالي (الكارزمي)		٢.٠٢١	١٧.٤٤	٨.٣٠	١٠.٤٩	٧٧%
الحافز الالهامي		٢.٠٢١	١٦.٣٩	٨.٣٠	٩.٢٧	٧٥%
الاستشارة الفكرية		٢.٠٢١	١٩.٧٥	٨.٣٠	١٣.٤٥	٨١%

الاهتمامات الفردية بالعاملين	٢٠.٢١	٢٤.٣٠	٨.٣٠	٢٠.٣٧	٨٧%
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	٢٠.٢١	١٨.٣٦	٨.٣٠	١١.٦٣٠	٧٩.٤٩%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

*تم استخراج (t) الجدولية من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج

*تم استخراج قيمة (F) الجدولية اعتماداً على درجة البسط (V1) والمقام (V2).

٥. ويتضح من الجدول (٥) الى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المعمل عينة الدراسة ،اذ بلغ معامل التحديد (٠.٧٩.٤٩) وان قيمة (t) المحسوبة (١٨.٣٦) اكبر من الجدولية البالغة (٢٠.٢١) وقيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (١١.٦٣٠) وهي أكبر من الجدولية البالغة (٨.٣٠) عند مستوى معنوية (٥%) يدل ذلك ان لأبعاد القيادة التحويلية تأثير في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء في المنظمة عينة الدراسة .وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان أهمية وتثير ابعاد القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارة المنظمة كانت واضحة وضرورية في تحسين الأداء ، وان نجاح المنظمة مرتبط بمقدرة القيادة التحويلية على تحقيق أهدافها ، من خلال تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة الصراع التنظيمي والتقليل من حدته..

المبحث السادس: أولاً : الاستنتاجات

١. تبين ان اكثر ابعاد القيادة التحويلية استخداماً في المنظمة المبحوثة هو (بعد الاهتمامات الفردية بالعاملين)، وهذا يعطي أولوية واهتماماً كبيراً للجوانب الإنسانية جميعهم، ويهتم بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم.

٢. يتفق اغلب الكتاب والباحثين على استخدام مجموعة من الاستراتيجيات التي تخفف من حدة الصراع وكان اكثرها تداولاً هي التنافس، التعاون، التجنب، التسوية.

٣. تبين ان الصراع ظاهرة تنظيمية حتمية، وان وجود مستوى مقبول منه امر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية اذ لا يمكن ان يعد سلبياً دوماً أو ايجابياً فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة المنظمة على ادارته بشكل صحيح.

٤. اتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لإدارة استراتيجيات الصراع التنظيمي.

٥. جاءت اراء افراد عينة الدراسة إيجابية بشأن ابعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أي ان هناك تفهماً من قبل المديرين بأهمية دور القيادة التحويلية في مواجهة الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٦. ان المدير الذي يمتلك قدرات ومهارات في التعامل مع الآخرين ، يمكنه التحكم بسلوكه والعمل بكفاءة مع الآخرين ، ويتمكن من اتخاذ قرارات فاعلة تسهم في نجاح المنظمة والاستمرارية في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة والمتسارعة .

٧. ظهر ان اكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً في المنظمة المبحوثة هي استراتيجية التعاون، ويعود ذلك بسبب رؤية المنظمة الواضحة الى أهمية التعاون بين الافراد وتعميق الأفكار وتحفيز الابداع وتبادل المعلومات والوصول الى حلول ترضي الجميع كاستراتيجية لمواجهة الصراع التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة ان يعي المدراء في المنظمة المبحوثة (مجتمع الدراسة) ان الاهتمامات الإنسانية بالفرد لا تعني بالضرورة القدرة على التأثير في الرؤوسين (التأثير النموذجي) بل انها تحتاج الى امتلاك الشخصية المؤثرة (الكارزما) على صعيد العمل والعلاقات.

٢. فتح دورات علمية من قبل أساتذة مختصين في حقول الإدارة، لتعزيز الدور القيادي للقيادة التحويلين.

٣. نشر ثقافة التعاون والمشاركة بين الافراد واعطائهم الأهمية وتعريفهم بالعمل المناط بهم والاهداف التي تسعى اليها إدارة المنظمة والتي من شأنها ان تحسن الأداء في المنظمة.

٤. من الضروري ان يبدي مديرو الأقسام في المنظمة المبحوثة اهتماماً أكبر باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كأساس مهم في اختيار بديل من البدائل الاستراتيجية بحيث يتوافق هذا البديل مع اهداف المنظمة واداءها.

٥. ضرورة الاهتمام بتبني الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون على انهم يمثلون أحد اهم مصادر الابتكار للأفكار الخلاقة. وكذلك إدراك إدارة المنظمة في السعي الى تشخيص الافراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية والاهتمام بهم بشكل خاص اذ انهم يمثلون جزءاً من رأس المال الفكري الذي يمكن ان ينهض بالمعمل الى واقع أفضل من الذي يكون عليه.

٦. ضرورة الابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات وذلك، لان القرار المبني على مصالح شخصية يؤدي دائماً الى توليد الصراع ويقود الى الفشل وعدم الكفاءة في العمل.

٧. ضرورة استثمار الحالات الإيجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المنظمة.

References

المصادر

أولاً: المصادر العربية Arabic References

١. افوليو، بروس، (٢٠٠٣)، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية (ترجمة) عبد الحكيم الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والاعلان).
٢. حرحوش، عادل وداغر، منقذ محمد، (٢٠٠٠) ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار الكتب للطباعة ، بغداد.
٣. حسن، روية، (١٩٩٩) ، "السلوك في المنظمات . الدار الجامعية الإسكندرية ص٢٤٣ .
٤. شنة، محمد رضا ،(٢٠٠٦)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري" ،رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية – جامعة منتوري قسنطينة.
٥. عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي، (٢٠٠٩)" استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الدراسات العليا، الأردن.
٦. منصور، محسن طاهر والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠) ، "نظرية المنظمة، مدخل العمليات " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
٧. التميمي، محمد ياسين (٢٠٠٩)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية، مقارنة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين، والرشد " رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
٨. الحسنوي، نغم دايع عبد علي، (٢٠١٠)، "عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الأداء الاستراتيجي " ، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء.
٩. الزبيدي، ناظم جواد عبد سليمان، (٢٠٠٧)، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات. دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

١٠. الزبيدي غني دحام متناي، (٢٠١٠) ، " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي " ، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
١١. الدليمي، احسان علاوي حسين، (١٩٩٩)، " استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤوسين عن رؤسائهم – دراسة علمية وعملية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "، رسالة ماجستير في الإدارة العامة – جامعة بغداد.
١٢. السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٩) " التطوير التنظيمي والإداري "، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن.
١٣. الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم، (٢٠٠٤)، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية. دراسة تحليلية " . رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
١٤. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧) . الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية لأداء عينة من المديرين في شركات قطاع المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
١٥. العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٣) " إدارة السلوك التنظيمي "، الرياض.
- العمرى منهور بن ناصر (٢٠٠٤) ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود – الرياض.
١٧. الغامدي، سعيد بن محمد، (٢٠٠٦) ، "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية ، أنموذج مقترح "، مركز البحوث والدراسات ، كلية الملك فهد الأمنية.
١٨. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦) " السلوك التنظيمي "، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الثالثة .
١٩. اللوزي، موسى ، (٢٠٠٣) " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، الطبعة الثانية.
٢٠. المعشر، زياد يوسف، (٢٠٠٥) ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، العدد ٢.
٢١. المسعودي ، محمد أصعب بكال ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تشخيصية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية العراقية . كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

٢٢. المخلافي، محمد سرحان، (٢٠٠٩). " القيادة الفاعلة وإدارة التغير " الطبعة الأولى، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، صنعاء – اليمن.
٢٣. النجار، محمد عدنان، (١٩٩٥) " إدارة الافراد ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " جامعة دمشق ..
٢٤. الهواري، سيد (١٩٩٩)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين،(القاهرة : مكتبة عين شمس).
٢٥. الهواري، سيد (١٩٩٩)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن العشرين ال ٢١، ط٢

Foreign References

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Alimo- Metcalfe., &Alban -Metcalf, R.J.(2001).The Development of a new Transformational leadership Questionnaire . Journal of Occupational and Organizational psychology Vol.74, pp1-27.
2. Avolio, B.J.& Bass, B.M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership.
3. Algert, N.E.; Waston, K .(2002)" Conflict Management – introductions for individuals and Organization "Bryan .
4. Bass, B.M. (From transactional to transformational leadership: learning to share the vision). Organizational Dynamics (Winter): 1990.
5. Bass, B.M, &Avolio , B.J.(1994).ML Q:Multifactor Leadership Questionnaire .(2^{and} ed) Redwood City, CA, Mind Garden .
6. Bass, B.M., & Steidlmeier, P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. the leadership Quarterly. Vol, 10, pp.181-217.

7. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2001). Transformational leadership and organizational culture. *public administration quarterly* 17, pp11-12.
8. Block Lory; (2003), A Multilevel Analysis of Transformational Leadership, *the International Journal of Applied Management and Technology* Vol.2 No.1.
9. Block.L. (2004)" A Mufti Lead analysis of transformational Leadership the international Tourna of applied management and technology. <http://www.wijamt.org> p.2.
10. Cummings., Wsrley, C.G., " Organization Development & change ", peperdine university, south – Westrn, 2008.
11. Daft, R.L., (2001)" Organization: Teary and Design 7th ed., Ohio " South Western.
12. Daft ,R.L., Noe ,R.A., " Organizational Behavior " , by Harcourt college publishers, USA,2001.
13. D. Ensley Michael L., Pearce Craij and M.(2004), Hmielesk ; Keih ; the Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneurial Leadership and New Venture performance .
14. Dionne S.D , Yammarino , F.J ., Atwater , L.E ., & Spander , W.D., (2004), Transformational leadership team performance , *journal of organizational change management* , VOL ,17,NO.2 :177-193.
15. Gibson James, Donnelly James, Ivancevich John and Konopaske Robert (2003)," Organizations: Behavior Structure processes "McGraw- Hill Irwin,.
16. Hellrigel, D.: Slocum, J.: Woodrnan, R, (2001)," Organizational Behavior " , 9th ed , Cincibbati , South Western .

- 17.** Ivancevich, John M.& Matteson, Michael T. (2002). " Organizational Behavior and Management ", 6th ed., McGraw-Hill Irwin.
- 18.** Jones, Gareth R. (1999), " Organizational Theory ", text and cases, (2th ed .) , by Addison Wesley Longman publishing Company , Inc . USA.
- 19.** Lewicki, R.J.; Barry, B : Saunders, D.M., " Essentials of negotiation " 4th ed, MC Graw . Hill international edition, 2007.
- 20.** Mc Kenna, E., (2000), " business psychology and Organizational behavior a student Handbook 3th , Ed psychology published in USA and Canada.
- 21.** Newsteom, J.W., Keith, D., (2002)" Organization Behavior human behavior at work ", MC Graw. Hill companies Smith, K.A., " Project management and team work ", Mc Graw – Hill best series, New York , 2000.
- 22.** Robbins, S.p., Judge , T.A., (2009), Organizational Behavior " , 13th ed ., by Pearson education , Inc., upper saddle river , New Jersey .
- 23.** Robbins, S.P., (2003)," Organizational Behavior 10th ed . prentice Hall , Inc ., New Jersey .