

علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر-

The relationship of transformational leadership in management of organizational conflict - Case Study Telecom Algeria -

ط.د. حامد محمد¹، د. برباوي كمال²، د. سليمان إلياس³

¹ طالب دكتوراه بجامعة طاهري محمد - بشار

² جامعة طاهري محمد - بشار ، k_berbaoui@yahoo.fr

³ جامعة طاهري محمد - بشار ، iliesmc@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2019/06/14

تاريخ القبول: 2019/06/07

تاريخ الاستلام: 2019/05/11

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة اتصالات الجزائر)، وتم الاعتماد على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، إدارة الصراع التنظيمي.
تصنيف JEL : M12، M14.

Abstract:

The study aims to identify the relationship of transformational leadership in the management of the organizational conflict. In order to reach this objective, a questionnaire was developed and distributed to the study sample (Telecom Algeria Workers) for the purpose of data collection. The statistical analysis of this study has been relying on the spss program .The findings of the study show that there are statistically significant relationships between transformational leadership and conflict management, idealized influence and conflict management, inspirational motivation and conflict management, , intellectual simulation and conflict management, and between individual attention and conflict management.

Keywords: Transformational Leadership - Idealized Influence - Inspirational Motivation - Individual attention - management of the organizational conflict.

Jel Classification Codes : M12, M14.

Résumé :

L'étude visait à déterminer la relation entre le leadership transformationnel et gestion des conflits organisationnels. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été élaboré et distribué à l'échantillon de l'étude (des travailleurs algérie télécom) aux fins de la collecte de données.

L'analyse statistique de cette étude s'appuie sur le programme spss*.

Les résultats de l'étude montrent qu'il existe des relations statistiquement significatives entre le leadership transformationnel et gestion des conflits, l'influence idéalisée et gestion des conflits, la motivation inspirante et la gestion des conflits, la simulation intellectuelle et gestion des conflits et entre l'attention individuelle et gestion des conflits.

Mots-clés : Leadership transformationnel - Influence idéalisée - Motivation inspirante - Attention individuelle - gestion des conflits organisationnels.

Codes de classification de Jel: M12, M14.

1. مقدمة:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص ومميزات تؤدي إلى التكامل والإبداع، وكذلك الشمول والتعاون مع الحاضر والمستقبل، ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة، نظرية القيادة التحويلية والتي يشير اسمها على أنها العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ورفع مستواهم لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية.

أما الصراع التنظيمي فيعد أمر طبيعي وحتى لا بد أن يظهر في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، لذا أصبح على الإدارة الاعتراف كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المؤسسات، إذا فالصراع داخل المؤسسة يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج كصدى الاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية. ويعد الصراع التنظيمي من أهم معوقات العمل لدى المدراء والقياديين في المؤسسات فإذا لم يتم استخدام استراتيجيات مناسبة لإدارة الصراع فإن تستهلك جهد المؤسسة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمارها هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وتشجيت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف.

وليس من الغريب أن يحظى موضوع القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، والسبب الرئيسي لدراسة هذا الموضوع هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة.

وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

" ما علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر ؟"

فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

✓ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

2. مفهوم القيادة التحويلية:

- يعرفها Burns "أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (العامري، 19/18 صفر 1426هـ)

- عرفها Bass "أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم

الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة" (الغامدي، 1432/1433هـ، صفحة 34)

- يعرفها العامري أنها " القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية" (بازرباشي، 2010، صفحة 04).

- يعرفها Conger "أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة" (الشنطي، 2016)

- تعرف القيادة التحولية أيضا أنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل" (الزريقات، 2012)

- عرفها كل من قريفيين ومورهان Griffin & Moorhen "أنها مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو إبداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية" (أحمد، 2008)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحولية أنها تطوير وتشجيع المرؤوسين ، واعتبرت أيضا أنها تستخدم الرؤى المشتركة وكذا بأنها النهوض بكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف يمكن القول أن القيادة التحولية هي قيادة التغيير التي تسعى من أجل تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل والحصول على نتائج غير عادية.

3. عناصر القيادة التحولية:

يرى "باس" أن القيادة التحولية تتضمن أربعة عناصر وقد أطلق عليها Four I's ولأنها تبدأ بالحرف اللاتيني (I) وهي كالتالي (العازمي، 2006):

1.3 التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

في هذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية.

وكلمة Charisma يونانية الأصل وتعني الموهبة (عبد محمد علي و اليساري، 2009) ويستخدم هذا المفهوم في ميدان العلوم الاجتماعية والسياسية والتي تمثل سلوكيات القائد الموهوب الذي يكون قادراً على رسم صورة المستقبل وقت الأزمات.

2.3 التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation :

يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل في إنجاز الأعمال، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموز وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة.

3.3 الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Simulation :

في هذه الحالة يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحثونهم على التجديد والابتكار وتوعيتهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحوليين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة. وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4.3 الاعتبار الفردي Individual attention:

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد اهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل منهم ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق

الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، كما يجب على القائد أن يكون مستمع جيد ويبعث الثقة والاطمئنان في نفوس المرؤوسين عند طرح الأفكار أو التفاوض. كما يعمل القائد أيضا على تفويض المهام واستخدامها كوسيلة لتنمية الأتباع مع المراقبة للتعرف على ما إذا كان المرؤوسين بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم.

4. مكونات القيادة التحويلية:

من خلال عناصر القيادة التحويلية يمكن استخلاص مكوناتها والتي تتمثل في (صبري، 2009):

1.4 الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح على رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط سلوكيات تتلاءم مع تلك التوقعات.

2.4 أسلوب الاتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام ويعملون مع تحفيز وإثارة المرؤوسين ذهنيا.

3.4 التمكين: على القائد التحويلي أن يكون قادرا على تمكين الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم ويعطيهم الإحساس بالثقة وأن يتعامل معهم كأشخاص متميزين.

4.4 تنفيذ الرؤية: يعمل القادة على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

5. خصائص القائد التحويلي:

ولكي يستطيع القائد إدارة التغيير وتحويل مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي توفير مجموعة من الخصائص أهمها (نعساني، 2008):

- القائد التحويلي قادر على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- القائد التحويلي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية لأنه يتمتع بثقة ذاتية عالية.
- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل كونه يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- القائد التحويلي محب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.
- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

وهناك من ينظر إلى أن خصائص التي يجب أن يتميز بها القائد التحويلي تتمثل في (الحربي، 2017):

- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
- يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.
- يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها.
- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

ويمكن توضيح أهم الاختلافات في الخصائص بين القائد التحويلي و القائد العادي في الجدول الآتي (الرقب، 2010):

الجدول 1: الاختلاف بين القائد التحويلي والقائد العادي

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

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة 2010، ص 21.

6. مفهوم الصراع التنظيمي

يعرف بعض الكتاب الصراع بأنه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين التنظيمات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف (الرب، 2005).

- يعبر الصراع التنظيمي عن المجهود الذي يبذله شخص لكي يعوق أو يحبط شخص آخر عن تحقيقه لأهدافه التي يرغب في الوصول إليها. (Robbins, 1991)

- عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق هذه الأهداف والرغبات. (شلابي، 2011)

7. أسباب الصراع:

ينشأ الصراع في المؤسسات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المؤسسة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب (الرحاحلة و العزام، 2011):

- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات المبنية على اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيقهم أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

- تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت في الصفات الشخصية للأفراد كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسة للتزاع فيما بينهم.
- الصراع الفكري: يحمل كل فرد أو جماعة أو مؤسسة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- عدم الرضا الوظيفي: إن عدم رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان المهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين.
- الشخصية العدوانية: يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، كما أن بعض الأفراد يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحد من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك.
- اختلاف الأهداف: إن إنتماء الأفراد أو الجماعات إلى مؤسسة ما لا يمنع من اختلاف أهداف هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات عن الأهداف العامة للمؤسسة.

8. ماهية إدارة الصراع:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين".

إذا فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد المادية والبيئية لتحقيق هدف معين. أما تعريف إدارة الصراع فيمكن أن نورد التعاريف التالية:

- إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراع يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة (بورغدة، 2005)
- إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى المؤسسات المختلفة (عسلي، 2009).

9. أساليب إدارة الصراع:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد تناول الباحثين أساليب متباينة لإدارة ومواجهة الصراع، ومن بينها ما يلي:

- أسلوب التنافس:

وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية (عسلي، 2009).

- أسلوب التعاون:

تسعى الأطراف المتفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصریح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضي الجميع. (Huan & Yazdanifard, 2012)

- أسلوب التجنب:

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة، ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني. ويتضمن التجنب التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته.

- أسلوب التسوية:

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع، حيث يطلق عليها أيضا استراتيجية التوفيق، الحل الوسط أو المساومة. ويقصد بها حل يرضي جزئيا الطرفين، بحيث تتضمن قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع.

- أسلوب التنازل:

إن هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات تعاون الفرد متوسطا ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للنزاع. (المدهون، 2012)

10. الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية:

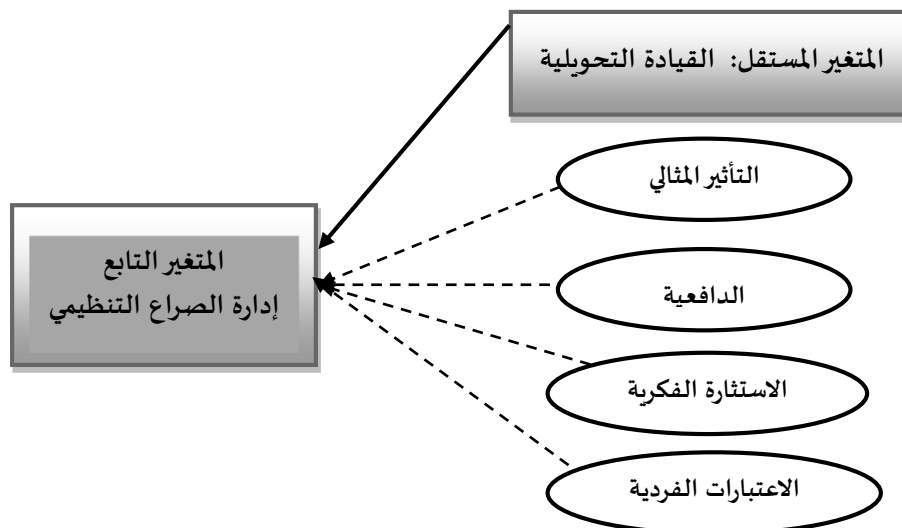
1.10 مجتمع وعينة الدراسة:

اختيار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 110 عامل من مؤسسة اتصالات الجزائر بشار حيث تم توزيع 110 استمارة و تم استرجاع 95 تم استبعاد خمسة منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 90 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

2.10 متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بعناصرها الأربع: التأثير المثالي، الدافعية لإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والمتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي، كما هو موضح في الشكل 1

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3.10 أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS19 الذي يعمل على ماييلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، استخدام مقاييس الإحصاء

الوصفي، قياس معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق: (4 درجات)، محايد: (3 درجات)، معارض: (2 درجات)، معارض بشدة: (درجة واحدة).

4.10 صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ"، وهو يمثل معامل الثبات وقد قدر بـ 0.905 أي 90.5% مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

11. النتائج ومناقشتها:

1.11 خصائص المتغيرات الشخصية

من خلال الجدول (2) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 74.4% في حين نسبة الإناث هي 25.6%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 31-40 سنة بنسبة 38.9%، ثم تلتها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 28.9% ثم نسبة 16.7% للفئة بين 20-30 سنة و 15.6% لأكثر من 50 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 62.2% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 16.7% ومتوسط بنسبة 11.1% وابتدائي بنسبة 10.0%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 41.1% وهم ذوي الخبرة أكثر من 16 سنة، ونسبة 17.8% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، أما فيما يخص المركز الوظيفي فنجد الإطارات هم الأغلبية بنسبة 65.6% وتلتها نسبة أعوان التحكم بنسبة 23.3% تم أعوان التنفيذ بنسبة 11.1%.

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	74,4%
	أنثى	23	25,6%
السن	30-20 سنة	15	16,7%
	40-31 سنة	35	38,9%
	50-41 سنة	26	28,9%
	أكثر من 50 سنة	14	15,6%
المستوى التعليمي	ابتدائي	9	10,0%
	متوسط	10	11,1%
	ثانوي	15	16,7%
	جامعي	56	62,2%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	20	22,2%
	من 5-10 سنوات	16	17,8%
	من 11-15 سنة	17	18,9%
	أكثر من 16 سنة	37	41,1%
المركز الوظيفي	إطار	59	65,6%
	عون تنفيذ	10	11,1%
	عون تحكم	21	23,3%

المصدر: من إعداد الباحثين

2.11 اختبار الفرضيات

1.2.11 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

نلاحظ من الجدول (3) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي كانت 0.804 أي بنسبة 80.4% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.646 أي أن 64.6% من التغيير في إدارة الصراع يعود إلى التغيير في القيادة التحويلية. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة الصراع التنظيمي (Y) والقيادة التحويلية (X) كما يلي: $Y=0.381X+1.067$

الجدول 3: الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	160.635	0.646	0.804	1.067	0.381	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات spss.v19

2.2.11 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي

نلاحظ من الجدول (4) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي كانت 0.384 أي بنسبة 38.4% فهو ارتباط طردي ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.147 أي أن 14.7% من التغيير في إدارة الصراع التنظيمي يعود إلى التغيير في التأثير المثالي. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة الصراع التنظيمي (Y) والتأثير المثالي (X₁) كما يلي: $Y=0.279X_1+1.364$

الجدول 4: الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: التأثير المثالي
sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	15.189	0.147	0.384	1.364	0.279	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات spss.v19

3.2.11 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي

يشير الجدول (5) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي كانت 0.376 أي بنسبة 37.6% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.141 أي أن 14.1% من التغيير في إدارة الصراع التنظيمي يعود إلى التغيير في الدافعية الإلهامية. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي ، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة الصراع التنظيمي (Y) والدافعية الإلهامية (X₂) كما يلي: $Y=0.299X_2+1.248$

الجدول 5: الانحدار الخطي البسيط بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الدافعية الإلهامية
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R- deux	قيمة R			
0.000	14.469	0.141	0.376	1.248	0.299	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات spss.v19

4.2.11 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي من الجدول (6) نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي كانت 0.596 أي بنسبة 59.6% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.355 أي أن 35.5% من التغيير في إدارة الصراع التنظيمي يعود إلى التغيير في الاستثارة الفكرية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة الصراع التنظيمي (Y) والاستثارة الفكرية (X₃) كما يلي: $Y=0.381 X_3+1.067$

الجدول 6: الانحدار الخطي البسيط بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الاستثارة الفكرية
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	48.388	0.355	0.596	1.067	0.381	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات spss.v19

5.2.11 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي من الجدول (7) نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي كانت 0.412 أي بنسبة 41.2% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R- deux) 0.170 أي أن 17% من التغيير في إدارة الصراع التنظيمي يعود إلى التغيير في الاعتبارات الفردية، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة الصراع التنظيمي (Y) والاعتبارات الفردية (X₄) كما يلي: $Y=0.229 X_4+1.368$

الجدول 7: الانحدار الخطي البسيط بين الاستثارة الفكرية والإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الاعتبارات الفردية
Sig مستوى دلالة	F المحسوبة	قيمة R-deux	قيمة R			
0.000	17.975	0.170	0.412	1.368	0.229	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات spss.v19

12. الخاتمة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05
- وبناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:
- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية من أجل زيادة وتعميق إدارة الصراع داخل المؤسسة.
 - محاولة عقد تدريبات وندوات تكوينية للمديرين والمسيرين في تكوين قيادات تحويلية، إضافة إلى باقي الأنماط القيادية والأساليب الفعالة في إنهاء الصراع أو التقليل منه.
 - تحديد معايير مناسبة باختيار القادة وهذه المعايير سوف تحدد مدى قدرتهم على تسيير المؤسسة بما فيها إدارة الصراع.
 - البحث عن النمط القيادي والإستراتيجية المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي، وقد يختلف كل من النمط والإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى.

13. قائمة المراجع:

1. أحمد صادق محمد الرقب. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة.
2. أمل عبد محمد علي، و أكرم اليساري. (2009). *أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات*، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. بغداد: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.
3. إياد إبراهيم خليل المدهون. (2012). *العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير. غزة.
4. جمعان بن خلف الغامدي. (1432/1433هـ). *ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة*. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. السعودية، كلية التربية: جامعة أم القرى.
5. حسين بورغدة. (2005). *إدارة الصراعات التنظيمية*. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (5)، 148.
6. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). *أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (33)، 8.
7. سبد محمد جاد الرب. (2005). *السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة*. جامعة قناة السويس، مصر: مطبعة الشورى.
8. شلابي، ز. ب. (2011). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9. شهيناز فاضل أحمد. (2008). *تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات*. مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 73 ، 99.
10. عبد الرزاق الرحاحلة، و أحمد زكريا العزام. (2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
11. عبد الله مداري الحربي. (2017). *نظريات القيادة 1 القيادة التحويلية موقع القيادة صحيفة سبق الالكترونية*. تاريخ الاسترداد 11 09 2017، من www.soudileadership.org
12. عبد المحسن نعساني. (2008). *ختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري*، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 30 (1)، 7-8.
13. ماهر صبري. (2009). *القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير*، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد (78)، 108.
14. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. السعودية: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. محمد علي شيبان العامري. (19/18 صفر 1426هـ). *دور القيادة*. السعودية، جدة.
16. محمد وسيم بازرباشي. (2010). *القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
17. محمود عبد الرحمن الشنطي. (2016). *أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 12 (1)، 37.
18. نور الدين عسلي. (2009). *إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحضنة*، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليل.
19. Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal* , 1 (1), 146.
20. -Robbins, S. (1991). *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall.