

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"  
قسم علوم التسيير

الطالبة :

❖ بلميلود عتيقة

في اطار اعداد مذكرة الماستر تخصص " تسيير استراتيجي دولي " بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ارجوا منكم جزءا من وقتكم الثمين للاجابة على الاسئلة لاستبيان الذي بين ايديكم في اطار البحث العلمي ، راجية منكم الحصول على اجابات دقيقة والخروج بنتائج وذلك بوضع علامة (x) امام العبارة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي الذي تعمل فيه ، ونؤكد لكم ان اجاباتكم سنتعامل معها بسرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

اولا : البيانات الشخصية

ضع علامة (x) امام العبارة المناسبة .

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- العمر : اقل من 25 سنة  من 25 سنة الى 35 سنة

من 36 سنة الى 45 سنة  من 46 سنة الى 55 سنة  من 55 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية : اعزب  متزوج  ارمل  مطلق

4- المؤهل التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي  مابعد التدرج  شهادة مهنية

5- المستوى الوظيفي : اطار  متحكم  منفذ

6- سنوات الخدمة :

اقل من 5 سنوات  من 5 سنة الى 10 سنة  من 11 سنة الى 15 سنة

من 16 سنة الى 20 سنة  من 21 سنة الى 25 سنة  اكثر من 25 سنة

7- الاجر الشهري :

اقل من 20.000 دج  من 21.000 دج الى 35.000 دج

من 36.000 دج الى 50.000 دج  51.000 دج فما فوق

المحور الاول : ابعاد القيادة التحويلية

سلم القياس	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرتبة	1	2	3	4	5

اولا : التأثير المثالي

المسؤول في مؤسستنا:

5	4	3	2	1	
					1 يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الافضل ويمتلك رؤية واضحة للمستقبل
					2 يحوز على احترام الاخرين وثقتهم واعجابهم به
					3 يتمتع بمهارات قيادية يقدر جهود الاخرين ويعترف بها
					4 يواجه الصعوبات بشجاعة و يعترف بالاطءاء عند اكتشافها

ثانيا : التحفيز الالهامي

المسؤول في مؤسستنا:

5	4	3	2	1	
					1 يغامر في اتخاذ القرار
					2 يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين
					3 يتفائل بالمستقبل يسعى الى تحقيق انتاجية اعلى
					4 يعمل على دعم روح الفريق الواحد ويشعرنا باهميتنا واهمية العمل الذي نقوم به

ثالثا : الاستثارة الفكرية

المسؤول في مؤسستنا:

5	4	3	2	1	
					1 يثق في قدرات مرؤسيه بشكل كبير
					2 يركز على التعليم الذاتي المستمر و يحثنا على الابداع والابتكار والتجديد
					3 قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس
					4 يشجع على التعبير عن الافكار حتى لو تعارضت مع افكاره و التعامل مع المواقف الغامضة

رابعا : الاعتبار الفردي

المسؤول في مؤسستنا:

5	4	3	2	1	
					1 يؤمن باهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
					2 يعبر عن تقديره للعاملين عند ادائهم الجيد للعمل و يحس بمشاعرهم
					3 يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه
					4 يشاركنا في المناسبات الاجتماعية والشخصية و يستمع لنا

## المحور الثاني : استراتيجيات التعامل مع المشاكل

### اولا : استراتيجية التعاون

المسؤول في مؤسستنا:						
5	4	3	2	1		
					1	يساعد مرؤسيه على حل المشكلات التي تواجههم
					2	يضع اهدافا مشتركة يتطلب انجازها تعاون الجميع
					3	يشجع فكرة اننا في قارب واحد
					4	يناقش المشكلة ويسعى لايجاد حلول جذرية للمشكلات

### ثانيا : استراتيجية القوة والسيطرة

المسؤول في مؤسستنا:						
5	4	3	2	1		
					1	يتمسك براهه للضغط على الاخرين لتقديم تنازلات
					2	يستخدم نفوذه لقبول افكاره ولتمرير وجهة نظره
					3	ينهي الخلاف باوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها
					4	يميل الى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة علا المواقف.

### ثالثا : الاستراتيجية السنوية

المسؤول في مؤسستنا:						
5	4	3	2	1		
					1	يشجع سياسة الاخذ والرد للتوصل الى حل
					2	يتفاوض مع مرؤسيه للتوصل الى حل
					3	يقترح ارضية مشتركة لحسم الخلافات وايجاد حلا وسطا لها.
					4	يقال من اهمية الخلافات بين الاطراف المتصارعة
					5	يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين الاطراف المتصارعة لحل الصراع

### رابعا : استراتيجية التجنب

المسؤول في مؤسستنا:						
5	4	3	2	1		
					1	يتجنب مناقشة من يختلف معه في الاراء بشكل مباشر
					2	يتجنب اي خلاف مع المرؤوسين
					3	يميل الى تهدئة الوضع في حالة اشتداد الخلاف
					4	يتخذ الاجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها

### خامسا : استراتيجية التنازل

المسؤول في مؤسستنا:

5	4	3	2	1	
					1 يهتم بالآخرين عند مباشرته للتفاوض
					2 يراعي شعور الآخرين ويحافظ على العلاقة القائمة معهم
					3 هناك اوقات يترك الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة
					4 يتخلى عن بعض رغباتهم لتحقيق رغبات الآخرين
					5 يتراجع في بعض الاحيان عن قرارات تم اتخاذها

### الرضا الوظيفي

5	4	3	2	1	
					1 يتناسب الراتب مع الجهد الذي ابذله
					2 الراتب الذي اتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة
					3 راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل
					4 المكان الذي اعمل فيه ملائم
					5 عدم ارضاء الحاجات يؤدي الى تشكيل مجموعات عمالية
					6 تساعد النقابات في حل مشاكل العمال مع الادارة
					7 الجو الذي تعمل فيه يسوده نوع من الاهمال والتذمر والفوضى
					8 تلجا للاضراب لتلبية حاجاتك وتسوية وضعيتك
					9 فرص الترقية متاحة للجميع
					10 عدد ساعات العمل داخل المؤسسة تناسبك
					11 تشارك في اتخاذ القرارات مع رئيسك
					12 هناك غياب باستمرار عن العمل
					13 التنقل من مصلحة الى مصلحة لتادية العمل
					14 هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت
					15 نقدم لك مؤسستك مزايا وخدمات اضافية
					16 تشجعك مؤسستك على طرح افكار جديدة ومبدعة

تمهيد :

تعتبر القيادة من اكثر ادوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، نظرا لسرعة التغيير و التحديات الكبيرة التي تواجه معظم المنظمات ، فالقيادة هي جوهر العملية الادارية و المعيار الذي يحدد نجاح اي منظمة ، و حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح فلا بد ان تولي قيادتها لأشخاص يتبنون فلسفة ادارية جديدة مثل فلسفة القيادة التحويلية التي اشار اليها العالم Burns سنة 1978 فهي قادرة على ايصال رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد و تحفيزهم من خلال اظهار سلوكيات اخلاقية عالية و تبادل الاحترام و مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الابداعية لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

و سوف نحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم القيادة التحويلية نشأتها ، اهميتها ، ابعادها الاساسية مكوناتها بالإضافة الى ماهية القائد التحويلي ، سماته ، مهامه ، كما سوف نوضح في نهاية الفصل الى طريقة تفكيره و اهم تحديات التي تواجهه.

## المبحث الاول : الاطار النظري لمصطلح القيادة

تشكل القيادة محورا مهما في المنظمات العامة وخاصة على حد سواء ، و في ظل تناميها و كبر حجمها و تنوع علاقاتها و تأثرها بالبيئة الخارجية فهي امور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في احداث التغيير و التطوير .

### المطلب الاول : تعريف القيادة واهميتها .

اولا : تعريف القيادة : هناك العديد من تعريفات القيادة نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- تعريف (ستوجلد Stogdill) : القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين و ارساء قواعد هذا الهدف .
  - 2- تعريف (تيد Tead) : القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه
  - 3- تعريف (محمود مسعد) : القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة و توجيهها نحو الهدف و السعي لبلوغ هذا الهدف .
  - 4- تعريف (محمد رفعت قاسم) : القيادة هي عملية التأثير في الاخرين لإنجاز الاهداف المشتركة استنادا الى الاقناع و ليس السلطة .
  - 5- القيادة بمفهومها العام كما عرفها "Wol man" هي : مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه و التحكم في الاخرين امرا ناجحا<sup>2</sup> .
  - 6- و يعرفها (فلمر Flumer) : بانها القدرة على اقناع الاخرين للسعي لتحقيق اهداف معينة ، و مهارة ايصالهم اليها<sup>3</sup> .
- و في ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بانها عملية تفاعل متبادل بين قائد و مجموعة من الناس في موقف معين ، يترتب عليه تحديد اهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الاهداف .

و من مفهوم القيادة يمكننا ان نبين ان القيادة تتكون من ثلاثة عناصر اساسية هي :

1 مدحت ابو النصر ، *القيادة المتميزة الجديدة : قادة المستقبل* ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2011 ، ص 21, 23

2 طريف شوقي ، *السلوك القيادي وفعالية الادارة* ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1962 ، ص 34

3 حسن حريم ، *السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال* ، دار حامد ، عمان ، الاردن 2004 ، ص 1993

- ❖ وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين .
- ❖ قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- ❖ هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه .

### ثانيا : اهمية القيادة

توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل ، فهي لا تصدر اوامر و تعليمات بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة والالتزام من قبل التابعين .

ولهذا ظهرت اهمية القيادة اهمية القيادة في شد الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة خاصة للقادة الذين يحبون التغيير او القادة التحويلين كبديل للمديرين المحافظين.

وتعتبر القيادة من اكثر ادوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، و تساعد على حل كثير من مهام و تعقيدات .

و المنظمة التي تفتقر الى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح ، كما ان القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات و المنظمات و نجاحها و استمراريتها ، فالقادة هم الذين يتابعون و يخططون و يضعون الاهداف و السياسات و يتابعون و يراقبون الرقابة البناءة و يتخذون القرارات الصحيحة البناءة ، ثم هم الذين يوجهون و يصدرن التعليمات و التوجيهات و الارشادات و يؤثرون على سلوك و اتجاهات الافراد .

ان اي منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الامكانيات فإنها تظل بحاجة دائما الى قيادة توجهها و تنسق بين الجهود و تحفز الهمم و تبث روح الحماس لتحقيق الاهداف .

### المطلب الثاني : المدارس الفكرية لمصطلح القيادة.

استخدم كرينر Crainer طريقة مبسطة في تصنيف المداخل المختلفة لدراسة القيادة فقام بتصنيف المدارس الفكرية الى التصنيفات التالية<sup>1</sup> :

1 ماهر محمد حسن : " القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم " ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى عمان ، الاردن ، 2014 ، ص 29

**1- نظرية الرجل العظيم The eptreat man thery:**

سميت بهذا الاسم استنادا الى ان القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية ولا يختلف عن مرؤوسيه ل انه تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة اكبر من مرؤوسيه ، كما ان هذه النظرية تركز على الاعتماد بان القادة هم اشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية خاصة منذ ولادتهم وهم خلقوا لكي يكونوا قادة ، وقد اتضحت بالفعل الطبيعة المضللة لهذا المدخل ، و من ابرز رواد هذه النظرية ، قارليلر (Garlyler , 1841) ايميرسين (Emrson ,1903) ، (Jrnings , 1960 ) .)

**2- نظرية السمات Trait thery:**

كان التركيز منصبا على سمات القائد ، والتي تقوم على فرضية ان القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة او السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل انصار هذه النظرية الى مجموعة من السمات الضرورية للقائد وهي الذكاء ، الامانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح القدرة على اتخاذ القرار وغيرها .

**3- النظرية السلوكية The behavioral thery :**

ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد و تحليله اثناء قيامه بالعمل القيادي و تحليل اثاره في فاعلية الجماعة و المنظمة ، فالمهم هنا ليس السمات التي يتمتع بها ، القائد بل سلوكه اي الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره ، اي بالمعنى العملي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق اهداف المنظمة من جهة ، و اشباع رغبات اعضاء الجماعة من جهة اخرى ، و هنا يكون قد حقق مهمته في العمل القيادي بنجاح .

**4- نظرية القيادة الموقفية Contingency theory :**

تشير هذه النظرية الى ان مواقف و ظروف معينة هي التي تهيئ افراد ليتبوؤوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قد يكون قائدا في موقف دون الاخر ، و السمات و المهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد لدرجة كبيرة على المواقف الذي يعمل فيه و على الموقع القيادي الذي يشغله ، فمدير الشركة مثلا يحتاج



المهارات و سمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، و ان للسمات دور هام في تحديد خصائص القيادة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : انماط القيادة

يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الاخرين حتي يستطيع كسب تعاونهم بتحقيق الاهداف و الذي يشكل نمطا يميزه من بقية القادة<sup>2</sup> ، و لقد توصلت العديد من الدراسات و الابحاث الى تصنيفات متعددة الانماط القيادة :

#### 1- القيادة الاوتوقراطية (التسلطية) :

يتميز هذا النمط من القادة بانه يحاول تركيز كل السلطات في يده و يقوم بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، و يصدر اوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و يصير على اطاعة رؤوسيه لها ، و لذلك هو قائد متسلط و متحكم بحيث لا يفوض سلطاته و لهذا تكون الامور تحت سيطرته ، اما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا و صارما .

و يقسم فلبو هذا النمط القيادي الى ثلاثة اشكال رئيسية :

- ❖ الاوتوقراطي العنيف او المتشدد الذي يستخدم الاسلوب السلبي كالعقاب والتخويف .
- ❖ الاوتوقراطي الخير الذي يستخدم الاسلوب الايجابي كالإطراء والثناء دون نسيان الاسلوب السلبي .
- ❖ الاوتوقراطي المناور الذي يشعر مرؤسه بالمشاركة في صنع القرار في حين انه هو الذي اتخد القرار بنفسه .

#### 2- القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يعتمد هذا النمط في القيادة على العلاقات الانسانية السلمية بين القائد و مرؤوسيه و مشاركتهم السلطة و الأخذ برايهم في معظم قراراته ، و خلق التعاون فيما بينهم ، و حل مشاكلهم ، وهذا النوع ينتهج

1 لطيفة عبد الرحمن الشبانان ، نورة عبد الله الشبل ، " نظريات القيادة وانماطها " ، الورقة العلمية لمدونة الدكتور مشعل بن سلمان ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2012-2013 ، ص 6 . [www.dr/meshaal.com](http://www.dr/meshaal.com)

2 محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل النشر ، الاردن ، 2005 ، ص 274

اساليب الاقناع و الاستشهاد بالحقائق و مراعاة مشاعر الافراد و كرامتهم ، و ترتكز على ثلاث مرتكزات اساسية :

- ❖ الحصول على نتائج فعالة في حالة اندماج الموظف بالتنظيم الذي يعمل فيه .
- ❖ ان يعامل الافراد العاملون معاملة تحفظ كرامتهم .
- ❖ يجب ان لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة .

### 3- القيادة الحرة او التسيبية :

يتفق معظم كتاب الادارة على اسلوب القيادة الحرة يشترك مع الاسلوبين الاخرين الاوتوقراطي و الديمقراطي في انه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم ، الا انها تركز اهتماما على حرية الفرد العامل في اداء العمل .

و من اهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة و التي كشفت عنها الدراسات هي :

- ❖ اعطاء القائد اكبر قدر ممكن من الحرية لمؤسسيه لممارسة نشاطهم و اصدار القرارات .
- ❖ اتجاه القائد الى تفويض السلطة و ميله الى اسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة .
- ❖ اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يرى ان اسلوب الحرية في الارادة لن يكون مجديا الا اذا سهل لمؤسسيه سبل الاتصال بهم وهذا التوضيح كل ما هو غامض .

### المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية

#### المطلب الاول : نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

##### اولا : نشأة القيادة التحويلية

في عام 1978 م ظهر اول مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الامريكي بيرنز (Burns) ، ثم توالت المفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية كإضافات او اسهامات الى اعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء ففي عام 1985م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة الى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية ومرتبطة بالسلوك القيادة .

تلى ذلك تطوير للنظرية و ادواتها من قبل (Bass & avolio , 1994) و عدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة .  
كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الالاف من القادة في مختلف المنظمات سواء كانت حكومية او خاصة .

و لقد طور Bass & avolio نظرية القيادة التحويلية الا ما وصلت اليه اليوم معتمدين على نموذج بيرنز و نموذج هاوس (House,1977) .

### ثانيا : مفهوم القيادة التحويلية

لقد ادت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الاعمال اليوم في بيئة عملها ظهور الحاجة الى تبني نمط قيادي جديد يضمن للمنظمات تحسين اداء عاملها و استمرارية نشاطها ومواكبة التغيرات الحاصلة و جعلها تتصدر الريادة و لهذا ظهر نمط القيادة التحويلية الذي استخدم للتمييز بين الإدارة و القيادة و بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسهم .

- وقد عرف (Burns ,1978 ;120) القيادة التحويلية على انها : عملية سعى من خلالها القائد والتابعين له للنهوض كل منها بالآخر من اجل الوصول الى اعلى مستويات الدافعية و القيم الاخلاقية<sup>1</sup> .
- و وافقه في ذلك (الهواري سيد ، 1996) حيث عرفها على انها : مدى سعي القائد الاداري الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الانجاز ، و التطور الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمات ككل.<sup>2</sup>
- اما (Bass ;1988) فيرى انها : السعي للنهوض بشعور الاخرين من خلال الاحتكام الى الافكار و القيم الاخلاقية كالحرية و العدالة الانسانية التي يجب ان تنبع من اخلاق القائد و قيمه وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

و حسب (Tichy & Devanna :1990) فإن القيادة التحويلية هي عملية تتضمن خطوات واضحة و مثالية تبدا في الاعتراف بالحاجة الى التغيير و ايجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملا ناجحا يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة .

1 عبد الرحمن سيار ، القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 182 .

2 الهواري سيد ، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص31 .

- ان القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على ايجاد انظمة ادارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل ، كما يجب على هذه الانظمة ان تكون مرنة وقابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات و تغييرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

و تدعو القيادة التحويلية الى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية و الخارجية ، و يأتي هذا التغيير من خلال القيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات اساسية هي :

❖ خلق رؤية متجددة اتجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على ان تمتد هذه الرؤية الى جميع الاجزاء و الوحدات التنظيمية .

❖ احداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

❖ توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في كل المنظمة و على جميع المستويات .

و من خلال دراستنا للتعريف المذكورة عن القيادة التحويلية نستنتج انها :

عملية يشارك فيها القائد و الافراد لرفع معنوياتهم و اعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمالهم و مهامهم ، و ادوارهم ، و تعمل على تجديد التزامهم ، و المشاركة في وضع استراتيجية و اهداف المنظمة ، و البحث الدائم عن الحلول الابداعية و الارتقاء بالمنظمة في اقصر وقت و باقل تكلفة .

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية :

لقيت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين في القرن العشرين ، و اصبحت من اكثر النظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكسبتها قوة و اهمية ، و التي يمكن تلخيصها في اربعة عوامل هي <sup>1</sup> :

❖ ان القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري ، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة و تمكين الافراد ، و تعمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم في انفسهم ، كما تعمل على ايجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالمستويات الولاء ، التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير في علوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2010-2011 ، ص 21 .

❖ صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور و تحسن عن طريق التدريب ، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات و التزامات و اداء التابعيين في مختلف مستويات المنظمة .  
و قد اثبتت التجارب و الدراسات العملية ان برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا يمكن ان تحسن فعالية المديرين .  
فيقول (Bass) انه يمكن تعلم القيادة التحويلية و يجب ان تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب و التطوير الإداري .

ويقول ايضا لقد اثبتت الدراسات ان القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة ، و يؤكد هذا الاتجاه ايضا الدكتور (سيد الهواري) حيث يقول لقد اظهرت مشاهدتنا و من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المديرين من اعلى المستويات الى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة و المنفذة جيدا ، و هي خطوة اولى لبناء القائد التحويلي .

❖ تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الاخلاقية " التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الاتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في داخل المنظمة .

❖ ان القيادة التحويلية يمكن ان توجد في اية منظمة وفي مختلف المستويات ، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها ان تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية .

المطلب الثاني : ابعاد القيادة التحويلية .

اشتملت استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة MLQ – Multifactor leadership questionnaire التي وضعها (Bass ;1985) على اربعة ابعاد للقيادة التحويلية اطلق عليها (four i's) وهي <sup>1</sup>:

### 1- التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized influence:

و يشير الى ان القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام و التقدير و الثقة من قبل مرؤوسين بحيث يمثل لهم قدوة حسنة و يتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، و تقديم احتياجات التابعيين قبل احتياجاته الشخصية ، و التصرف بأسلوب اخلاقي و يحدث التأثير المثالي عندما يكون القائد قائدا عظيما

1 محمد ابراهيم خليل العطوي ، " دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة و اثرهما على اداء المنظمة " رسالة ماجستير في ادارة اعمال كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2009-2010 ، ص 362

(كاريزما) يغرس الكبرياء في نفوس العاملين و تحديد الواجبات اكثر اهمية نشر الاحساس برسالة المنظمة ، التواصل المستمر مع العاملين مع امتلاك مقدره عالية من الاقناع وطرح رؤية وافكار جديدة عن مستقبل المنظمة ، والتاهب للزمات واحداث التغييرات الرئيسية لانجاز الاهداف المشتركة .

و يشير (woody:2003) ان التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور او المنصب الذي يشغلونه ، حيث ينظر العاملون لهم على انهم مثال الاخلاق و القيم و يبديون مشاعر الاعجاب و الاحترام والثقة تجاههم.

## 2- الاعتبارات الفردية individualized considération :

و فيه يتم التعامل بطرق مختلفة حيث تراعي الاعتبارات الفردية و لكن بعدالة و قد سماها الدكتور (رشيد : 2003) الاهتمام الفردي حيث ينبغي للقائد ان يلاحظ رغبات اتباعه و حاجاتهم و يحللها و يتنبأ بها بدون ان يشعرهم انهم موضع الملاحظة و بالتالي يوكل المهمات اليهم وفقا لخصائصهم و استعداداتهم الشخصية ، علاوة على انه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

## 3- الاستثارة الفكرية (العقلية) : intellectual simulation

و ذلك من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع التفكير الابداعي ، و التجديد ، و العقلانية و الافكار الجديدة و المبدعة في حل المشكلات ، و عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل ، و قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع افكاره ، و ان يعلمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحلول منطقية<sup>1</sup> .

ويصفها (Bass) بالتحفيز الذكائي ، وهو ينتج من الجهود المبذولة من قبل اتباع القائد على انها متحددة و خلاقة و ذلك من خلال مناقشة الافتراضات و اعادة هيكلة و تشكيل المشكلات و حلها بطرق جديدة ، فهو بأفكاره يجبر المرؤوسين على اعادة التفكير في بعض افكارهم .

و هنا يمكن اطلاق الطاقات الخلاقة ، و توسيع الافاق ، و الحصول على افكار جديدة و مبدعة لحل المشكلات الراهنة .

## 4- التحفيز الالهامي (الدافعية الالهامية) : Inspirational motivation

1 عبد الرحمن سيار ، 2014 ، مرجع سابق ، ص 184

هي قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الى الاخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة ، اي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد (العامري ، 2002 ، ص 22) وفيها يكون القائد عبارة عن رموز لزيادة الوعي و الفهم بالأهداف ، المرغوبة ، حيث ان افعالهم تؤثر في الاتباع و تدفعهم الى تمثيل خطواتهم (الهلاي ، 2001 م ، ص 20) .

و قد سماها (رشيد: 2003) ، الحفز الملهم ، و يتضمن الهام الاتباع ، و استشارة هممهم ، واذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز ، و ذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل و اظهار التفاؤل و الحماس في العمل ، و توفير نوع من التحدي لاتباع و الاشادة بنتائجهم الايجابية .(رشيد ، 2003 م ، ص 475) .

المطلب الثالث : مبادئ القيادة التحويلية ومتطلباتها .

اولا : مبادئ القيادة التحويلية .

كل من (koehler et pankowshi) مبادئ القيادة التحويلية على النحو التالي<sup>1</sup> :

1- النظر للمنظمة كنظام : باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة و المتفاعلة بين الافراد فالقائد التحويلي هنا يدرك ان دوره ينبغي ان ينصب على تحسين العمليات الإدارية و هذا من خلال تبني و تطوير نظم ادارية فعالة و ذلك يمكن ان يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .

2- ايجاد استراتيجيات للمنظمة والعمل على ابلاغها للآخرين: الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة ، و تحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الاخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة والقيم والبناء التنظيمي والاهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الامثل ، وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين و الاتبقى سرا .

3- تأسيس نظام اداري : و ذلك يعني ايجاد الاسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا ، و هذا يتطلب استبعاد الاساليب و المبادئ و المعتقدات الادارية السائدة و المتناقضة .

4- تطوير كل المساهمين في العملية الادارية وتدريبهم : ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الاداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الاداء ، و في حاجة الى الارتقاء ، و بذلك يستطيعون ان يسهموا في تحسين الاداء الإداري بفاعلية.

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، 2010-2011 ، مرجع سابق ، ص 22

5- تمكين الافراد وفرق العمل : يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية الاختيار الاجواء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الادارية و تحسينها بصفة مستمرة ، سواء كانت هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الادارية : يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة و جمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الادارية التي تكفل له الاحاطة الشاملة.

7- التقدير و المكافاة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على ايجاد نظام فعال للتقدير و المكافاة فهو يهتم بمن يبذلون الجهد و الوقت و يغامرون من اجل المصلحة العامة .

8- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي اهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعي مسؤولية احداث التغيير و من ثم تأدية ، دور فعال في بث روح الفريق و التغيير في الاخرين ، وهذا التطوير انفسهم و تحسين العمليات الادارية على نحو مستمر .

#### ثانيا : متطلبات و مهارات بناء القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات و المهارات اللازمة للقائد حق يستطيع القيام بها هو متوقع منه ، و تتمثل هذه المتطلبات في <sup>1</sup> :

- ❖ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة .
- ❖ التعامل مع الاخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم .
- ❖ استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم .
- ❖ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة ، و التطوير الذاتي عند العاملين .

يجب ان يكون لدى هذه القيادات قدرات و مهارات عالية ، و من تلك المهارات التي ذكرها

(Kouzes & Posner) <sup>2</sup> :

1 سامي عايدي اوهديف ، " دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية ، بمدارس وكالة الغوث الدولية ، بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير في اصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2010-2011 ، ص 85.

2 محمد بديع حامد بن تويلى العازمي ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية" رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006-2005 ، ص 36.



- القدرة على الابتكار و الاختراع .
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و احداث التطوير الاداري .
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة .
- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق .
- القدرة على وضع الرؤية و الرسالة و الاستراتيجية اللازمة للمنظمة و الالتزام بها .

ويقدم اخرون مجموعة من المهارات التي اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي <sup>1</sup> :

- مهارات الوعي بالذات .
- مهارات التنظيم الذاتي .
- مهارات الطاقة الايجابية .
- مهارات التكامل و الالتزام (النزاهة) .
- مهارات الوعي الاجتماعي .
- مهارات العلاقات الانسانية .

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على ادراك ذاته فبدون ادراك و معرفة الذات لا يستطيع الشخص ان يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول اليه (المستوى المنشود من القدرة او الانجاز).

التنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته و تغييرها ، بما في ذلك ضبط النفس و قدرة الارادة و التكيف و التعليم ، و من خلال التنظيم الذاتي يستطيع ان يتعلم و يتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن و ما يجب ان يكون في شخصيته .

و ترتبط الطاقة الايجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد ، و التي تعتبر حيوية الاستشارة الاخرين و خلق الدافعية لديهم و يوصف هؤلاء القادة غالبا بانهم مسؤولين و متفانين في العمل ، اما مجموعة المهارات الاخرى فهي تبادلية و تفاعلية حيث انها تمارس فقط مع اشخاص اخرين .

حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص و احساسه بالآخرين ، و قدرة الشخص على الاستماع و التكيف مع خدمة الاخرين .

و تشير المهارات التبادلية الى القدرة على التعاون و حل النزاعات و التأثير في الاخرين .

1 صالح بن محمد الربيعة ، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام" ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية التربية ، الملك سعود السعودية ، 2010-2009 ، ص45

و يوضح الجدول التالي نموذجا للمجموعات المهارية الستة الاساسية :

جدول رقم (1-1) : نموذج للمجموعات المهارية الستة الاساسية .

الذكاء التنفيذي (كوبرو ايمان 1997)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)	قيادة متمركزة على القيم (كازماركسي 1995)	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)		
الاستجابة والوجدانية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدك الشكوك الذاتية والمخاوف	الادراك الذات	الوعي بالذات	مجموعة للمهارات الشخصية
المرونة والتجدد	حسب الاختيار وقوة الارادة والتعلم المستمر		ضبط النفس ، التكيف الابداع	التنظيم الذاتي	
طاقة عاطفية	طاقة ايجابية	مستوى الطاقة مرتفع ، والسلوكيات ايجابية	التفاؤل المبادرة	الطاقة الايجابية	
النزاهة ، الثقة الامانة ، الالتزام	يتكيف مع العمل	بفي بوعوده ويؤدي التزاماته	موضع الثقة ذو ضمير ، ملتزم	النزاهة والالتزام	
الحدس	يستمتع بتعاطف يتكيف مع الخدمة	متعاطف وحساس لاحتياجات الاخرين القيم ، الاهداف يستمتع بنشاط الاخرين	التعاطف ، الاتصال التكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	
التأثير بدون استغلال السلطة	دؤوب ومتعاون ، يؤمن بالآخرين		التأثير ، ارادة النزاعات ، التعاون العمل الجماعي ، بناء العلاقات والروابط والالهام والاستشارة	المهارات التبادلية	مجموعة للمهارات التبادلية

المصدر : محمد بن تويلى العازمي ، 2006-2005 ، مرجع سابق ، ص 97

## المبحث الثالث : القائد التحويلي .

اصبح مصطلح التحويلي و الاجرائي اساس لدراسة القيادة و يستخدم للتمييز بين الادارة و القيادة و كذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقات مع رؤوسهم من اجل التحفيز و بلوغ هدف معين.

## المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول القائد التحويلي .

## اولا : تعريف القائد التحويلي :

1- القائد التحويلي: هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم و الدوافع و الطموحات و التوقعات كل من القادة و المرؤوسين .

2- القادة التحويلين : هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرتقي بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة و الذين لهم القدرة على احداث تأثير خارق على اتباعهم (Robins,2003;253) ، و هم يوفران الحماس الذي يزيد الثقة ، و الطموح و ولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم و يمتلكون الرغبة في بذل الجهود الاضافية لتحقيق النجاح (Schermerhorn,1996 ;110) <sup>1</sup> .

3- كذلك عرف (جيمس James) القائد التحويلي ب : " الشخص الذي يتمكن من ارشاد المرؤوسين و توجيههم و التأثير فيهم من اجل احداث تغيير اساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وانما في العمليات الداخلية" <sup>2</sup> .

4- اما (باص Bass ) فقد عرف "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوارهم يكونوا يتوقعون ان بمقدورهم القيام بها ، و هو الذي يعمل جاهدا على تعزيز احساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها ، و هو الذي يبرئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير الى اعلى مستوياته .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على التأثير في رؤوسيه ، و استشارة و تحفيز الافراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من اجل مصلحة المنظمة ، كما يهتم بهم حتى يمكنهم من رؤية الامور و المشكلات القديمة بطرق جديدة .

1 ماهر صبري درويش ، " القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ، دراسة تحليلية عينية من متخدي القرارات في بعض المصارف العراقية " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد الثامن والسبعون ، 2009 ، ص 105.

2 سهير عادل حامد ، شفاء محمد على حسون ، " الذكاء الشعوري و علاقته بنمط القيادة التحويلية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد الثالث والثمانون ، 2010 ، ص 113.

ثانيا: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي .

عند القيام بمقارنة القائد التحويلي و القائد العادي ، يتضح لنا ان القائد التحويلي هو القائد الذي يستخدم الهامه و ابداعه للتأثير في الاخرين ، و يتحدث المرؤوسين عن كيفية الاداء ، و يثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين ، و لجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد العادي :

جدول رقم (1-2) : مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الابعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد العادي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
2	الاهداف المستقبلية	رؤية ثاقبة مطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهريه
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في وضعية افضل و رؤية مثالية لتحقيق التميز	التوجه نحو الاخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.
4	الثقة بالآخرين	تكريس الجهود واثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الاخرين والاقتناع بهم
5	الخبرة	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في اساليب العمل	خبرة في استخدام الوسائل و ما هو محدد من اطر واساليب عمل لتحقيق الاهداف
6	السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
7	التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركن الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
8	وضوح الالفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
9	اساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمه والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	تحويل اتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية و تنفيذها.	البحث عن الاجماع في اراء و الاعتماد على الاوامر والتوجيهات المباشرة.

المصدر : سناء على شقوارة ، " دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في "الاردن" دراسة تحليلية

اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2012-2013، ص76.

المطلب الثاني : خصائص ومهام القائد التحويلي.

اولا : خصائص القائد التحويلي :

توصل كل من (Devanna & Tricky, 1986) من خلال ملاحظتهما الى نتيجة مفاده ان القادة التحويليون يتمتعون بمجموعة من الخصائص و هي كالتالي<sup>1</sup> :

1- القائد التحويلي لديه بصرية ورؤى مستقبلية للمنظمة ككل ، كما انه يستطيع التكيف مع التعقيد ، والتشويش و الغموض.

2- القائد التحويلي يتصف بالجرأة و الشجاعة ، ويمكنهم التعامل مع المقاومة ، و اتخاذ مواقف ، والاقدام على المخاطر ، و مواجهة الحقائق.

3- القائد التحويلي لديه ايمان عميق بالناس ، لديه معتقدات متطورة و ايجابية حول الدافعية و الثقة وتمكين العاملين ، و منحهم بعض السلطات .

4- القائد التحويلي لديه مجموعة من القيم تدفعه الى تحقيق اهداف المنظمة .

5- القائد التحويلي يؤمن بالتعليم المستمر ، و ينظر الى الخطاء الحاصلة على انها فرص للتعلم .

6- القائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطر ، و لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي الى التطور .

7- القائد التحويلي يسعى لاكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم و الوقوف الى جانبهم و التضحية من اجلهم .

ثانيا : مهام ووظائف القائد التحويلي .

ان وظيفة القائد التحويلي او المبرر من وجوده هو التغيير ، و ان اهم ما ميزه من غيره من القادة الاخرين هو انه وكيل التغيير و داعية له ، و من اجل هذه الوظيفة فانه يقوم بعدة مهام اهمها<sup>2</sup> :

1- ادراك الحاجة للتغيير ، و انه قادر على اقناع الافراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبية الشخصية او قدرته الالهامية .

1 مدحت ابو النصر ، 2011 ، مرجع سابق ، ص 129.

2 اياد حماد ، " اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر " ، دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الرابع ، 2011 ، ص ص 393 ، 394.

2- صياغة الرؤية و الرسالة : بحيث ينظر الى وظيفته الثانية على انه صاحب رؤية واضحة و طموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة و المرغوب فيها للمنظمة .

3- اختيار نموذج التغيير ومساراته الملائم لمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة ، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل فيها .

4- تكوين الاستراتيجية الجديدة للمنظمة تتفق مع الرؤية و الرسالة الجديدة و نموذج التغيير ومساراته من ناحية ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة ، و التهديدات المتوقعة من السوق و نقاط القوة الذاتية و نقاط الضعف من ناحية اخرى .

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة ، لذا فان اهم ما يجب ان يتصدى له القائد التحويلي هو اعادة تشكيل ثقافة المنظمة ، لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة اذ يواجه العاملون باتجاه الاهداف المطلوب تحقيقها.

6- القائد التحويلي يهتم بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الافراد ابتداء من التحرر من القديم الى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها ، انه يتأكد ان الافراد قد تحرروا من القديم .

المطلب الثالث : موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية.

اولا : طريقة تفكير القائد التحويلي :

يصف (الهواري) نمط تفكير القائد التحويلي ، حيث يرى انه صاحب رؤية يرى شيئا بعيدا برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها ، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية ، اهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة ، قدوة ، يقلده الناس و تحب ان تنتمي اليه ، ذو مستوى عالي من التعبير الانفعالي ، ذو ثقة عالية ، و احساس بالذات ، و اصرار ذاتي عالي ، ذو حضور بدني ديناميكي ، و نشاط واضح ، يقدم حولا جذرية للمرؤوسين و احيانا حولا متطرفة لمشاكلهم ، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتيا نحو الجماعة ، يناقش و يحاور ، يدير بالمعاني و يستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ، و يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة ، يستخدم لغة جديدة ، يستخدم كل الاساليب الالهامية ، يستثير

تابعيه عقليا ويشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم ورسالتهم ، و ذلك بتقديم رؤى و اهداف و رسائل و بدائل جديدة ، يرقى برغبات تابعيه ، يستخدم سيكولوجية الجماهير<sup>1</sup>.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية :

من خلال معرفتنا بالمتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع ان نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف ، لتحويل المنظمات من الادارة الجامدة الى الادارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن ، حيث انه يكتف تغيير المنظمات ، صعوبات كبيرة لأنها بطيئة الحركة كذلك فانه ليس من السهل على القادة اجراء التغيير في المنظمات ، لان التغيير يصطدم بلوائح و اجراءات و قوانين و انظمة تحد من قدرة المنظمة على الاستجابة ، وهكذا فانه من السهل على القائد قيادة منظمته في حالة الهدوء و الركود و في حالة الاستقرار و الثبات و عدم وجود متغيرات محلية او عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة اما عندما تصبح الاحوال متغيرة و غير مستقرة و ظروف متطورة ، و تصبح المنظمة امام تحديات و متغيرات عالمية و محلية كبيرة ، فان القائد الناجح يحتاج الى تعبير موقفه و اسلوبه القيادي و استبداله بأسلوب تطوري اكثر مرونة و اقباب على التغيير حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الاحداث في المنظمة ، وحتى يستطيع تحقيق اهداف التنظيم الاداري<sup>2</sup>.

1 الهواري سيد ، 1996 ، مرجع سابق ، ص 63

2 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، 2010-2011 ، مرجع سابق ، ص 312

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص ان القيادة الناجحة تتطلب من القيادة تحريك و تحفيز العنصر البشري و اكتشاف افضل مالمديهم من طاقات و قدرات و مكانات من اجل تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة ، و ان المتغيرات العالمية المعاصرة افرزت انماط قيادية متعددة منها نمط القيادة التحويلية التي تعتبر جزءا من اطروحات القيادة الجديدة فهي العملية التي تندرج ضمن القيادة ذات الصيغة الكاريزمية و الرؤية المستقبلية ، كما انها تركز على القيم و الاخلاق و الاهداف طويلة الاجل ، و تتحلى بخصائص الابداع و التغيير و التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية لمواجهة الصعوبات و المشاكل التي تواجه المنظمة و هي تعمل على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة واهداف المنظمة من جهة اخرى ، لذلك فان القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير ، الا ان الاتباع و القادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

**القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي**  
**دراسة تجريبية لمؤسسة ميناء مستغانم**

مذكورة نخرج مقدمة ضمن منطلقات نبل شهادة ماستر أكتاديمج.

**تحت إشراف الأستاذة:**  
الدكتورة قصاص زكية

**من إعداد:**  
الطالبة: بلميلود عتيقة

**لجنة المناقشة :**

د/ بن موسى ماحي حسنية      أستاذة محاضرة "أ"      جامعة مستغانم      رئيسا  
د/ قصاص زكية      أستاذة محاضرة "أ"      جامعة مستغانم      مقررا  
د/ بن علي عائشة      أستاذة محاضرة "أ"      جامعة مستغانم      مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

تمهيد

بعد التقديم لاهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية و الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي و بعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بكيفية مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي بغية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الفصلين الأول و الثاني ، سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم و ذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة تجريبية في مؤسسة ميناء مستغانم كنموذج من المؤسسات الجزائرية ، و ذلك من اجل دراسة مدى اعتمادها لنمط القيادة التحويلية في تسييرها اليومي .

فتطرقنا الى نشأة المؤسسة ، خصائصها و أهدافها ، و هيكلها التنظيمي بالإضافة ، الى منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات ، مجتمع و عينة الدراسة ، الوصف الاحصائي لعينة الدراسة ، كذلك عرض النتائج و تحليلها و تفسيرها و ذلك من اجل اختبار فرضيات الدراسة و التي تفرض وجود علاقة بين القيادة التحويلية و ادارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم، و الهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

اولا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات اسهم EPE/EPM/SPA انشأت في اطار اصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-87 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982 في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات اسهم راس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ" تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 و تخضع للقانون التجاري و المدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 و المرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 و المرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج

ثانيا: الموقع الجغرافي لميناء مستغانم وتصميمه

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا، ويحتوي على:

1. كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.
2. المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.
3. الأحواض: وتتكون من حوضين.
4. الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي.

5. أرضية التخزين :بمساحة 44.430 م.
6. مرآب السيارات :بمساحة 42.000 م.
7. مرآب الحاويات: بمساحة 15000 م وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا.
8. المخازن : عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م ،تستخدم ثمانية مخازن ( 8 ) لأغراض تجارية.
9. طرق المواصلات :وتتكون من: الطريق الأرضي و السكة الحديدية.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل الخصائص التي تميزها.

أولا : أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية و السعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية ( وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية ) .
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة و الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم.

ثانيا: مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

تتميز مؤسسة ميناء مستغانم ب:

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر و ناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة و حماية جيدة للبضائع.

- تنوع طرق تسليم البضائع السكة الحديدية، الطريق الأرضي عبر التراب الوطني.

- بنى فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين؛

- إطارات وعمال مهيؤون و مدربون على عمليات الشحن و التفريغ؛

- ساعات عمل متواصلة 24 :سا /24 سا و 7 أيام /7 أيام.

شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

#### 1- المديرية العامة

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم و السهر الحسن للمؤسسة ، ترتب و تراقب جميع مديريات المؤسسة و تفرض سلطتها عليهم .و تتكون من:

\*رئيس مدير عام : هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة و المسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين و الذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة ، بالإضافة الى مساعد مدير عام و مساعد الأمن الداخلي و مدير مكتب التنسيق العام ، بالإضافة الى خلية التدقيق .

#### 2- مديرية الموارد البشرية

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم و تنسيق و مراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين و التكوين و الوسائل العامة للمؤسسة .تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

\* قسم المستخدمين و التكوين و قسم الوسائل العامة و قسم الشؤون الاجتماعية.

#### 3- مديرية المالية و المحاسبة

و هي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة و ذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة و مدى مطابقتها للأهداف المسطرة ، و إحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة ، و إمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، و تتكون من:

\* قسم المحاسبة و قسم المالية

#### 4- مديرية الإستثمار التجاري

و تقوم هذه المديرية ب تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع ( الشحن، التفريغ، و التخزين.) و تسيير أملاك الدولة المينائية و تسيير الإنشاءات المتخصصة و متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي و البحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة و تتفرع هذه المديرية إلى:

\*قسم الشحن و التفريغ و القسم التجاري و خلايا مديرية الإستثمار التجاري.

5- مديرية قيادة الميناء

و تقوم بتأمين حركة الملاحة ( دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، وتأمين الحدود المينائية، وتتكون من قسمين هما : قسم الملاحة و قسم الأمن.

6- مديرية الأشغال والصيانة

وهي المديرية المختصة بالأشغال و الصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل و المتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة، و إزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال، أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد و آلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة و سريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات تتكون هذه المديرية من:

\* قسم الصيانة و قسم الأشغال.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة .

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وعينة الدراسة، والإجراءات واهم الخطوات التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة التجريبية، وادوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة لغرض تحقيق اهداف الدراسة.

المطلب الأول : ادوات جمع البيانات .

أولا : أدوات جمع البيانات .

اعتمدنا في دراستنا بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة، و من ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 الاحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.



حيث يعرف الاستبيان على انه : مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث معين ، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup> ، ويعتبر الاستبيان من اكثر وسائل جمع البيانات شيوعا و استخداما لاستطلاع الراي العام ، في اطار الدراسات الاستراتيجية<sup>2</sup> .

ولقد اعتمدنا في الأسئلة الاستبيان نوع من الأسئلة الاوزان و القيم و هي الأسئلة التي تتكون من تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية : موافق ، موافق تماما ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما ، كما تم اللجوء الى بعض المصادر الثانوية في هذه الدراسة الى التقارير و الرسائل الجامعية و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة سواءا بشكل مباشر او غير مباشر و كان الهدف من ذلك هو اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

اولا: أداة الدراسة :

تم اعداد استبيان حول القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي ، و تضمن الاستبيان مقدمة بالتعريف بالموضوع و اهميته و مدى سرية معلوماته ، حيث تم تقسيمه الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي ( الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل التعليمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة ، الاجر الشهري).

القسم الثاني: و هو القسم الخاص بمحاور الدراسة ، و يتكون من جزأين :

الفقرة الاولى المتعلقة بالمتغير الأول و هو القيادة التحويلية و تحتوي على 16 عبارة ، اما الفقرة الثانية فتتعلق بالمتغير الثاني و هو الصراع التنظيمي و يحتوي على 22 عبارة ، و الفقرة الثالثة تخص الرضا الوظيفي و تحتوي على 16 عبارة .

و قد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول (3-1):

1 احمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، تطبيقات ادارية واقتصادية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخاصة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 181  
2 خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، منهجية البحث العلمي ، دار اثراء ، عمان ن الأردن ، 2006 ، ص 104

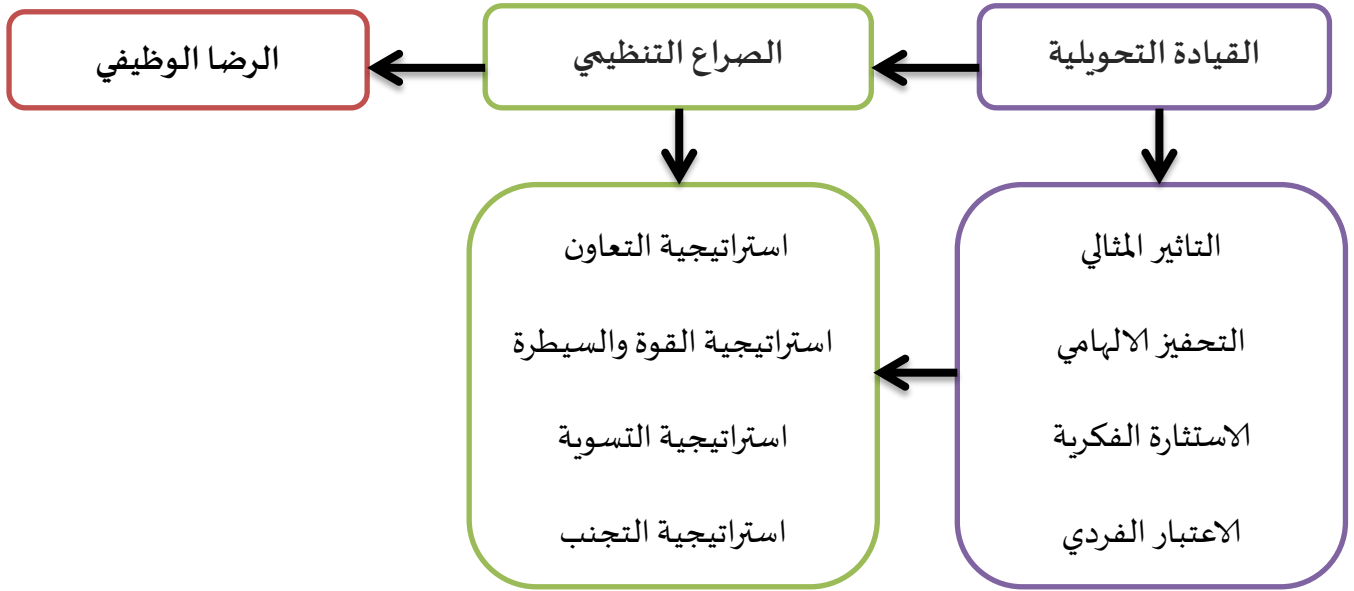
جدول (1-3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر : من اعداد الطالبة .

ثانيا: النموذج النظري للدراسة

الشكل رقم (2-3) : نموذج النظري للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة .

المطلب الثاني : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة .

اولا : مجتمع وعينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مجتمع يتكون من (700) عامل في مؤسسة ميناء مستغانم و قد تمت الدراسة في فترة ما بين نوفمبر 2016 الى افريل 2017 ، حيث تم انتقاء عينة قدرها (60) عامل من مجتمع الدراسة، و قد تم توزيع (60) استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث ، استرد منها (50) استمارة ، و بعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي ان نسبة الاستجابة بلغت (83%).

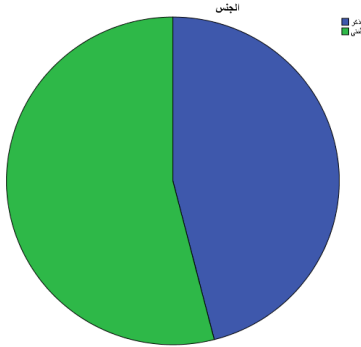
ثانيا : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية .

1- حسب الجنس :

الشكل رقم (3-3): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (3-3) : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.



النسبة	التكرار	
46%	23	ذكر
54%	27	انثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

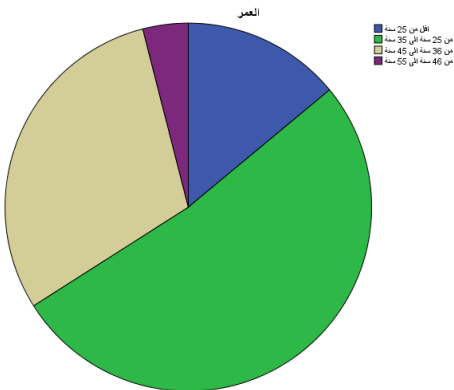
من خلال الجدول رقم (3-3) نلاحظ ان عدد الاناث يمثل (54%) من عينة الدراسة ، في مقابل (46%)

من مجموع افراد عينة الدراسة كانوا ذكور

2- حسب العمر :

الشكل رقم (4-3): خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (4-3) : خصائص عينة الدراسة حسب العمر .



النسبة	التكرار	
14%	07	اقل من 25 سنة
52%	26	من 25 سنة الى 35 سنة
30%	15	من 36 سنة الى 45 سنة
04%	02	من 46 سنة الى 55 سنة
100%	50	المجموع

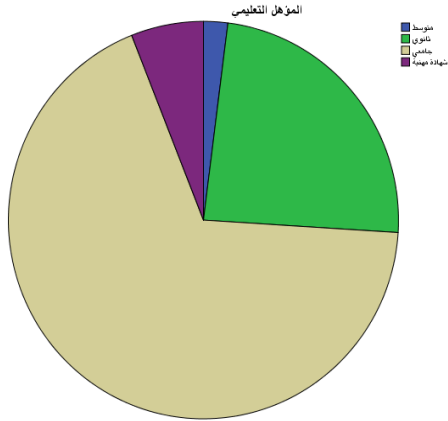
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (3-4) اغلب العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة الى 35 سنة وهذا يعني ان معظم موظفي مؤسسة ميناء مستغانم هم من الفئة الشبابية.

### 3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (3-5) : خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. الشكل رقم (3-5): خصائص عينة الدراسة حسب

المستوى التعليمي.



النسبة	التكرار	
02%	1	متوسط
24%	12	ثانوي
68%	34	جامعي
06%	03	شهادة مهنية
100%	50	المجموع

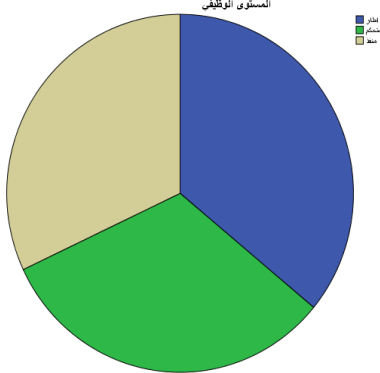
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ ان اغلب العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة (68%) ، و تليها نسبة (24%) من العمال ذو مستوى ثانوي ، وهذا يعني اغلب الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم متحصلين على شهادات عليا و يتمتعون بمؤهلات علمية متنوعة .

### 4- المؤهل الوظيفي :

جدول رقم (3-6) : خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي . الشكل رقم (3-6): خصائص عينة الدراسة حسب

المؤهل الوظيفي



النسبة	التكرار	
36%	18	اطار
32%	16	متحكم
32%	16	منفذ
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

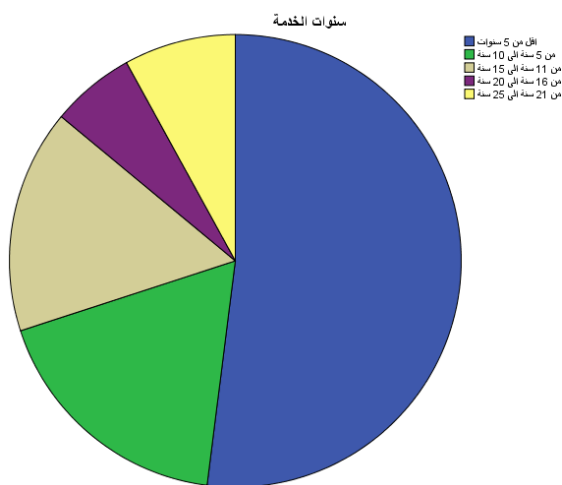
من خلال الجدول رقم (3-6) يظهر لنا ان اغلب عمال مؤسسة ميناء مستغانم هم إطارات بنسبة قدرت ب (36%) رغم ان العينة محل الدراسة عشوائية ، تليه كل من متحكم بنسبة (32%) و منفذ بنسبة (32%).

5- سنوات الخدمة :

الشكل رقم (3-7): خصائص عينة الدراسة حسب

الجدول رقم (3-7) : خصائص عينة حسب سنوات الخدمة .

سنوات الخدمة



النسبة	التكرار	
52%	26	أقل من 05 سنوات
18%	09	من 5 سنة الى 10 سنوات
16%	08	من 11 سنة الى 15 سنة
06%	03	من 16 سنة الى 20 سنة
08%	04	من 20 سنة الى 25 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (3-7) نجد ان ما نسبته (52%) خبرتهم اقل من 5 سنوات ، وما نسبته (18%) تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات ، و ما نسبته (16%) تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة الى 15 سنة ، و ما نسبته (08%) خبرتهم من 20 سنة الى 25 سنة و هذا ما يدل على ان المؤسسة تفتح المجال للشباب طالبى العمل في سوق التشغيل.



4- لانحراف المعياري : تم استخدامه للتعرف على تشتت استجابات افراد عينة لدراسة لكل عبارة .

ثانيا : قياس صدق وثبات الأداة

جدول (2-3) : اختيار صدق وثبات الأداة .

الفادوكرونباخ	عدد الفقرات	
0.95	62	اختبار الثبات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لقد تم استخدام اختبار ( Alpha de cronbach ) لقياس مدى ثبات و صدق أداة القياس ، و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة ( Alpha de cronbach ) تساوي (0.950)، هذا يعني ان جميع فقرات الاستبيان مقبولة ، و تدل على وجود تناسق و ترابط بينهما مما يعكس ثبات و صدق الأداة .

ثالثا : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس ، سنتأكد في هذا المبحث من عرض النتائج و تفسيرها و تحليلها و كذلك اختبار فرضيات الدراسة .  
المطلب الأول : تحليل وتفسير نتائج الدراسة .  
في هذا المطلب سنقوم بتحليل عبارات كل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة ، و دراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة .

أولاً : تحليل وتفسير عبارات متغير القيادة التحويلية .

1- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي.

جدول رقم (3-09) : اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي.

رقم العبارة	موافق		موافق تماماً		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	66	33	10	05	04	02	10	05	10	05	1.88	1.423	موافق
2	46	23	28	14	12	06	06	03	08	04	2.02	1.253	موافق
3	44	22	14	07	12	06	10	05	20	10	2.48	1.607	موافق
4	36	18	14	07	18	09	12	06	20	10	2.66	1.560	موافق
التاثير المثالي													
موافق	1.268	2.26											

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (3-9) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.26) وانحراف المعياري العام قدر ب (1.268) ، اما على مستوى العبارات نلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات.

بالنسبة للعبارة 01 امتلاك رؤية واضحة ، اكدوا موافقتهم بنسبة 66% ، اما بالنسبة للعبارة 02 حيازة الثقة ، فكانت نسبة الموافقة 46%، اما العبارة 03 التمتع بمهارات قيادية ، اكدوا افراد العينة موافقتهم بنسبة 44%، اما العبارة 04 المواجهة والاعتراف بالأخطاء ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 36% .



2- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الالهامي.

جدول رقم (3-10): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الالهامي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.447	2.32	08	04	22	11	14	07	06	03	50	25	05
موافق	1.439	2.36	12	06	14	07	12	06	22	11	40	20	06
موافق	1.301	2.02	06	03	12	06	12	06	18	09	52	26	07
موافق	1.527	2.42	18	09	06	03	18	09	16	08	42	21	08
موافق	1.051	2.28	التحفيز الالهامي										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (3-10) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.28) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.051) ، اما مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات فالنسبة للعبارة 05 المغامرة في اتخاذ القرار اكدوا موافقتهم بنسبة 50% ، اما العبارة 06 غرس الحماس و الالتزام ، كانت نسبة الموافقة ب 40% ، و العبارة 07 التفاؤل بالمستقبل ، قدرت نسبة الموافقة 52% ، ثم تليها العبارة 08 العمل على دعم روح الفريق الواحد ، فقد كانت موافقتهم بنسبة 42%.

3- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاستثارة الفكرية.

جدول رقم (3-11): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الاستثارة الفكرية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.223	2.10	04	02	12	06	20	10	18	09	46	23	09
موافق	1.391	2.06	12	06	04	02	14	07	18	09	52	26	10
موافق	1.479	2.34	14	07	10	05	16	08	16	08	44	22	11
موافق	1.484	2.96	20	10	20	10	22	11	12	06	26	13	12
موافق	1.160	2.36	الاستثارة الفكرية										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (3-11) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.36) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.160) ، اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات ، فالنسبة للعبارات 09 الثقة في قدرات المرؤوسين بشكل كبير ، كانت اتجاهات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 46% ، اما فيما يخص العبارة 10 التركيز على التعليم الذاتي المستمر و الحث على الابداع و التجديد، اكدوا موافقتهم بنسبة 52% وفيما يتعلق بالعبارة 11 قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس فقدرت نسبة الموافقة ب 44% ، ثم تلمها العبارة 12 التشجيع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره ، فكانت نسبة الموافقة ب 22%.

4- تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاعتبار الفردي .

جدول رقم (3-12): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الاعتبار الفردي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.392	2.02	08	04	12	06	12	06	10	05	58	29	13
موافق	1.535	2.64	18	09	16	08	12	06	20	10	34	17	14
موافق	1.539	2.60	18	09	12	06	20	10	12	06	38	19	15
موافق	1.531	2.32	18	09	06	03	10	05	22	11	44	22	16
موافق	1.289	2.39	الاعتبار الفردي										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (3-12) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.39) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.289) ، اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات ، فالنسبة للعبارة 13 الايمان بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير ، فكانت اتجاهات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 58% اما بالنسبة للعبارة 14 التعبير عن تقدير العاملين عند أدائهم الجيد للعمل و الاحساس بمشاعرهم ، اكدوا موافقتهم بنسبة 34% ، اما العبارة 15 الحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه ، فكانت موافقتهم بنسبة 38% ، اما فيما يخص العبارة 16 يشاركنا في المناسبات الاجتماعية و الشخصية و يستمع لنا ، فقدرت نسبة الموافقة ب 44%.

5- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية .

جدول رقم (3-13): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التحويلية
موافق	1.124	2.32	(16-1)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مما سبق و من تحليل عبارات متغير القيادة التحويلية نجد ان الاتجاه الكلي لمجموع ابعاد المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب (2.32) و انحراف معياري قدره (1.124).

ثانيا : اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التعاون.

جدول رقم (3-14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التعاون.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.298	1.90	08	04	06	03	12	06	16	08	58	29	17
موافق	1.447	2.22	14	07	08	04	08	04	26	13	44	22	18
موافق	1.481	2.36	16	08	08	04	12	06	24	12	40	20	19
موافق	1.414	2.04	12	06	06	03	10	05	18	09	54	27	20
موافق	1.226	2.13	استراتيجية التعاون										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (3-14) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.13) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.226) ، اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات ، فالنسبة للعبارة 17 مساعدة المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بالنسبة 58 % ، اما بالنسبة للعبارة 18 وضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع ، فاكذوا موافقتهم بنسبة 44 % ، ثم تليها العبارة رقم 19 تشجيع فكرة اننا في قارب واحد ، بنسبة موافقة 40 % ، اما فيما يتعلق بالعبارة 20 مناقشة المشكلة و السعي لإيجاد حلول جذرية للمشكلات ، فقدرت نسبة الموافقة ب 54 %.

2- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات القوة والسيطرة.

جدول رقم (3-15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات القوة والسيطرة.

الانجاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.647	1.64	08	04	32	16	14	07	08	04	38	19	21
موافق	1.487	2.56	12	06	20	10	20	10	08	04	40	20	22
موافق	1.468	2.74	12	06	26	13	20	10	08	04	34	17	23
موافق	1.406	2.06	16	08	30	15	20	10	12	06	22	11	24
موافق	1.192	2.75	القوة و السيطرة										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول (3-15) الى المتوسط الحسابي العام قد بلغ (2.75) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.192) اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية العينة اكدوا موافقة هذه العبارات فالنسبة للعبارة 21 التمسك برأيه للضغط على الاخرين لتقديم تنازلات ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 32% اما بالنسبة للعبارة 22 استخدام النفوذ لقبول أفكاره ولتميرير وجهة نظره ، فقدرت نسبة الموافقة ب 40% ، ثم تليها العبارة 23 انهاء الخلاف بأوامر و تعليمات لا يسمح بمناقشتها، بنسبة موافقة 34% ، وفي الأخير تأتي العبارة 24 الميل الى فرض الحلول الكفيلة يحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف، فنلاحظ ان اغلبية افراد العينة اكدوا عدم موافقتهم بنسبة 30%.

3- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التسوية.

جدول رقم (3-16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التسوية.

رقم العبارة	موافق		موافق تماما		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	52	26	14	07	14	07	08	04	12	06	موافق
26	56	28	20	10	12	06	04	02	08	04	موافق
27	46	23	18	09	10	05	12	06	14	07	موافق
28	42	21	18	09	14	07	16	08	10	05	موافق
29	50	25	14	07	16	08	06	03	14	07	موافق
استراتيجية السنوية											
	50%										موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (3-16) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.17) و الانحراف المعياري العام قدر ب (1.176) اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين متفاوتة حسب عبارات المحور اكدوا موافقة هذه العبارة ، فبالنسبة للعبارة 25 تشجيع سياسة الأخذ و الرد للتوصل الى حل ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 52 % ، اما العبارة 26 التعارض مع المرؤوسين للتوصل الى حل ، فكانت نسبة الموافقة 56% ، اما فيما يخص العبارة 27 اقتراح أرضية مشتركة لحسم الخلافات و إيجاد حلا وسطا لها ، فقدرت موافقة افراد العينة ب 46% اما بالنسبة للعبارة 28 ، التقليل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة فكانت موافقتهم بنسبة 42% ، ثم تليها العبارة 29 ، يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين الأطراف المتصارعة لحل الصراع اكدوا افراد العينة موافقتهم بنسبة 50%.

4- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التجنب.

جدول رقم (3-17): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التجنب.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.491	2.68	12	06	26	13	16	08	10	05	36	18	30
موافق	1.177	1.96	04	02	08	04	18	09	20	10	50	25	31
موافق	1.332	2.02	08	04	06	03	22	11	08	04	56	28	32
موافق	1.462	2.16	12	06	10	05	12	06	14	07	52	26	33
موافق	0.818	2.28	استراتيجية التجنب										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (3-17) ان المتوسط الحسابي العام قد بلغ (2.28) و الانحراف المعياري العام قدر ب (0.818) اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية العينة اكدوا موافقة هذه العبارة ، فبالنسبة للعبارة 30 تجنب المناقشة من يختلف معه في الآراء بشكل مباشر ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 36% ، اما العبارة 31 تجنب الخلاف مع المرؤوسين ، فكانت نسبة الموافقة 50% ، اما فيما يخص العبارة 32 الميل الى تهدئة الوضع في حالة اشتداد الخلاف، فكانت موافقة افراد العينة بنسبة 56% و في الأخير العبارة 33 يتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها ، فقدرت نسبة الموافقة ب 52% .

5- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التنازل.

جدول رقم (3-18): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات استراتيجية التنازل.

رقم العبارة	موافق		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
34	40	20	10	05	10	05	22	11	18	09	1.362	موافق
35	48	24	14	07	10	05	18	09	10	05	1.504	موافق
36	42	21	06	03	10	05	18	09	24	12	1.246	موافق
37	14	07	18	09	22	11	34	17	12	06	1.273	موافق
38	30	15	18	09	24	12	18	09	10	05	1.515	موافق
استراتيجية التنازل												
											0.818	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (3-18) ان المتوسط الحسابي العام قد بلغ (2.57) و الانحراف المعياري العام قدر ب (0.975) اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارة ، فبالنسبة للعبارة الاهتمام بالآخرين عند مباشرته للتفاوض ، فكانت اتجاه إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 40 % ، اما العبارة 35 يراعي شعور الآخرين و يحافظ على العلاقة القائمة معهم ، فاكذوا موافقتهم بنسبة 48 % ، اما فيما يخص العبارة 36 هناك أوقات يترك الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة ، فقدرت الموافقة ب 42 % اما العبارة 37 يتخلى عن بعض رغباتهم لتحقيق رغبات الآخرين ، فاتجهوا المبحوثين لتأكيد الحياد بنسبة 34 % اما بالنسبة للعبارة 38 يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها ، حيث تمت موافقة المبحوثين على العبارة بنسبة 30% .

6- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم (3-19): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الصراع التنظيمي
موافق	1.124	2.32	(38-17)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.



مما سبق و من تحليل عبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي نجد ان الاتجاه الكلي لمجموع

استراتيجيات هذا المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري (0.677).

ثالثا : تحليل وتفسير عبارات متغير الرضا الوظيفي.

1- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير إدارة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3-20): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الرضا الوظيفي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق تماما		موافق		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	1.430	2.42	14	07	08	04	22	11	18	09	38	19	39
موافق	1.522	2.66	16	08	18	09	18	09	12	06	36	18	40
موافق	1.644	2.70	26	13	08	04	12	06	18	09	36	18	41
موافق	1.449	2.06	10	05	14	07	04	02	16	08	56	28	42
محايد	1.276	2.62	06	03	20	10	34	17	10	05	30	15	43
غ موافق بشدة	1.502	3.22	32	16	08	04	30	15	10	05	20	10	44
غ موافق	1.376	3.06	12	06	38	19	16	08	12	06	22	11	45
غ موافق	1.279	3.58	26	13	36	18	20	10	06	03	12	06	46
موافق	1.714	3.00	32	16	14	07	10	05	10	05	34	17	47
موافق	1.502	2.50	14	07	16	08	16	08	14	07	40	20	48
موافق	1.630	2.58	22	11	10	05	14	07	12	06	42	21	49
محايد	1.258	3.64	30	15	30	15	24	12	06	03	10	05	50
موافق	1.374	3.20	10	05	10	05	22	11	16	08	42	21	51
موافق	1.525	3.00	24	12	16	08	22	11	12	06	26	13	52
موافق	1.626	2.64	22	11	12	06	14	07	12	06	40	20	53
موافق	1.672	2.98	30	15	14	07	12	06	12	06	32	16	54
موافق	0.81	2.81	الرضا الوظيفي										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3-20) ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2.81) والانحراف المعياري العام قدر ب (0.81)، اما على مستوى العبارات فنلاحظ ان إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن اغلبية افراد العينة اكدوا موافقة هذه العبارات، فالنسبة للعبارة 39 يتناسب الراتب مع الجهد الذي ابذله، فكانت اتجاهات إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 38%، اما العبارة 40 الراتب الذي اتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة، فكانت موافقة افراد العينة بنسبة 36% و العبارة 41 راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل، فاكذوا المبحوثين موافقتهم بنسبة 36% فالعبارة 42 المكان الذي اعمل فيه ملائم، فكان اتجاه المبحوثين هو الموافقة بنسبة 56%، اما فيما يخص العبارة 43 عدم إرضاء الحاجات يؤدي الى تشكيل مجموعات عالية، فأغلبه المبحوثين التزموا الحياد الذي قدر ب 34% و العبارة 44 تساعد النقابات في حل المشاكل العمال مع الإدارة، فكان اتجاه المبحوثين هو عدم الموافقة بشدة 32%، و البعض الاخر كان محايدا بنسبة 30%، اما العبارة 45 الجو الذي تعمل فيه يسوده نوع من الاهمال و التذمر و الفوضى، فكانت ما نسبته 38% من المبحوثين غير موافقين على العبارة، و العبارة 46 تلجا للاضراب لتلبية حاجاتك و تسوية وضعيتك، فكانت اتجاه المبحوثين عدم الموافقة بنسبة 36% اما العبارة 47 فرص الترقية متاحة للجميع، فكانت إجابات المبحوثين متقاربة ما نسبته 34% اكدوا موافقتهم على العبارة و ما نسبته 32% اكدوا عدم موافقتهم بشدة، اما العبارة 48 عدد ساعات العمل داخل المؤسسة تناسبك، فكانت موافقة افراد العينة بنسبة 40%، اما العبارة 49 تشارك في اتخاذ القرارات مع رئيسك، تمت الموافقة بنسبة 42%، اما العبارة 50 التغيب باستمرار عن العمل، فكانت إجابات المبحوثين عدم الموافقة بنسبة 30% بالتساوي مع اتجاه عدم الموافقة تماما بنسبة 30%، اما العبارة 51 التنقل من مصلحة الى مصلحة لتادية العمل، فكانت إجابات المبحوثين هو الموافقة بنسبة 42%، و العبارة 52 هناك عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت، فاكذوا المبحوثين موافقتهم بنسبة 26% و البعض الاخر كان غير موافق ما نسبته 24% محايد بنسبة 22% اما العبارة 53 تقدم لك مؤسستك مزايا و خدمات إضافية، فاكذوا موافقتهم بنسبة 40% و في الأخير العبارة 54 تشجعك مؤسستك على طرح أفكار جديدة و مبدعة، فكانت إجابات افراد العينة بين الموافقة و عدم الموافقة بشدة بنسبة 32% و 30%.

2- اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3-21): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الرضا الوظيفي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
موافق	0.81	2.81	(54-39)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مما سبق ومن تحليل عبارات متغير الرضا الوظيفي نجد ان الاتجاه الكلي لمتغير الرضا الوظيفي هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري (0.81).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات ابعاد متغير القيادة التحويلية وعبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم .

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

ولاختبار هذه الفرضية تم إيجاد القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط (بيرسون) ، وكذا معامل التحديد بالإضافة الى مستوى (P) ، و مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها  $\alpha=0.05$  وذلك اما لقبول الفرضية او رفضها.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-22) اختبار العلاقة بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء

مستغانم

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة (P)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط (بيرسون)	الفرضية
نرفض فرضية العدم $H_0$	0.000	0.702	0.838	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين التأثير المثالي و إدارة الصراع التنظيمي قد بلغت (0.838)، بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، و منه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين و هي معنوية و من خلال قيمة معامل الارتباط نستنتج ان هناك تأثير معنوي لبعده التأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقة طردية قوية حيث فسر متغير التأثير المثالي ب (70.2%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي. و منه: توجد علاقة طردية بين التأثير المثالي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم، وعليه تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-23) اختبار العلاقة بين التحفيز الالهامي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء

مستغانم

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة (P)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط (بيرسون)	الفرضية
نرفض فرضية العدم $H_0$	0.000	0.625	0.791	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان هناك تأثير معنوي بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي و هذا ما يؤكد معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.791)، بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وهي علاقة طردية قوية و معنوية و منه نستنتج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي و ان هناك تأثير للمتغير المستقل التحفيز الالهامي في إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع نسبة (62.5%).

ومنه: توجد علاقة طردية بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي وعليه تم رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-24) اختبار العلاقة بين الاستشارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم

الفرضية	معامل الارتباط (بيرسون)	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة (P)	نتيجة الاختبار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي	0.824	0.678	0.000	نرفض فرضية العدم $H_0$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان هناك تأثير معنوي بين الاستشارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما يؤكدته معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.824) ، بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية  $a=0.05$ ، وهي علاقة طردية قوية ومعنوية ومنه نستنتج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين و ان هناك تأثير للمتغير المستقل الاستشارة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع نسبة (67.8%).

ومنه: توجد علاقة طردية بين الاستشارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي و بالتالي تم رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

#### 4 – اختبار الفرضية الرابعة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-25) اختبار العلاقة بين الاعتبار الفردي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء

مستغانم

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة (P)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (بيرسون)	الفرضية
نرفض فرضية العدم H <sub>0</sub>	0.000	0.744	0.862	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان هناك تأثير معنوي بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي و هذا ما يؤكد معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.862)، بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، و هي علاقة طردية قوية و معنوية و منه نستنتج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين و ان هناك تأثير للمتغير المستقل الاعتبار الفردي في إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع نسبة (74.4%).

ومنه: توجد علاقة طردية بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي و بالتالي تم رفض فرضية العدم H<sub>0</sub> و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-26) اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء

مستغانم

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة (P)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (بيرسون)	الفرضية
نرفض فرضية العدم H <sub>0</sub>	0.000	0.679	0.824	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة المبينة في الجدول نلاحظ ان هناك تأثير معنوي قوي بين متغير القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وهذا ما يؤكد معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.824)، بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  ، أي هناك معنوية ، ومنه نستنتج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين و ان هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع نسبة (67.9%).

و منه يمكننا القول انه : توجد علاقة طردية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وبالتالي تم رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه :  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (3-27) اختبار العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء

مستغانم

الفرضية	معامل الارتباط (بيرسون)	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة (P)	نتيجة الاختبار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	0.659	0.434	0.000	نرفض فرضية العدم $H_0$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان هناك تأثير معنوي قوي بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد معامل الارتباط (R) الذي بلغ (0.659)، بمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  ، و ان هناك معنوية ، ومنه نستنتج ان هناك علاقة ارتباط موجبة



ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي و هذه العلاقة قوية الارتباط ، و ان هناك تأثير للمتغير ادارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي بنسبة (43.4%).  
ومنه : توجد علاقة طردية بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي و بالتالي تم رفض فرضية العدم  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه :  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم.

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة التجريبية التي قادتنا الى مؤسسة ميناء مستغانم بهدف الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي ، وكذا علاقة هذا الأخير بالرضا الوظيفي . حيث توصلت الدراسة الى اهم النتائج و هي:

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم ذات اهمية اقتصادية متميزة باعتبارها حلقة وصل بين المجال البحري و المجال البري و تقديم خدمات تسليم البضائع و نقلها عبر التراب الوطني بمستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الاخرى ، و ان معظم عمالها اناث بنسبة (54%) و هم من الفئة الشبابية بنسبة (66%) و هذا يعني ان المؤسسة تعتمد في عملية الاستقطاب على فئة الشباب و ان اغلهم ذو مستوى جامعي اي انها تقوم بعملية التوظيف تبعا للمؤهل ، وهذا يعني ان كلما كان الموظف مستوى تاهيل عالي كلما كانت الفرصة لإشراكه في الوظائف القيادية ، كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة ذات احصائية بين القيادة التحويلية و ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) و هذه العلاقة تظهر في تأثير كل من التأثير المثالي و التحفيز الالهامي و الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي حيث نلاحظ ان كلا من البعدين (الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي) ذو علاقة و تأثير قويين في ادارة الصراع التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم، كما توضح ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، كما نلاحظ ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين.



تمهيد :

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها و مسارها ، و يعتبر من اعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ، فنجاح او فشل المنظمة مرتبط به اساسا ، ولذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال ادارة الموارد البشرية وبالتحديد اداء العنصر البشري ، و هو سلوك الفرد و الذي يعرف بالسلوك التنظيمي اي الاهتمام و فهم السلوك العاملين في وحدات التنظيمية سواء كانوا افراد او جماعات ، و معرفة اتجاهاتهم ، و ميولهم و ادائهم و اندماجهم داخل الهيئات التي ينتمون اليها ، و ذلك حسب المستوى الثقافي للأفراد و درجة الوعي و التطور الاقتصادي و الاجتماعي و هكذا نجد طبيعة الصراعات اسبابها المباشرة و غير المباشرة تختلف من مجتمع لآخر ، و غالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات و التي تؤدي احيانا الى تفكك المنظمة و اندثارها ، و اصبح لصراع احد اهم العوامل المؤثرة في اتجاهات و احساس الافراد باتجاه عملهم ، كما انه قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة و سلبية في حالة الغياب الكلي للصراع و هي خسارة التنظيم.

كما انه انصب اهتمام ادارة المنظمة بالرضا الوظيفي كاحد اهم العوامل المساعدة على رفع انتاجية و استقرارية اليد العاملة اذا يؤثر الصراع على اتجاه و سلوك الفرد و من ثم سيؤثر حتما على رضاه .

و سوف نحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم الصراع التنظيمي ، تطوره ، مكونات نشوئه و خصائصه ، و كذلك مصادره ، اسبابه و اثاره بالإضافة الى مراحل الصراع التنظيمي و مستوياته ، و استراتيجيات ادارته ، و في الاخير تطرقنا الى مفهوم الرضا الوظيفي ، مراحل حدوثه ، اهميته ، العوامل المؤثرة فيه ، اساليب قياسه بالاضافة الى علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي .

المبحث الاول : ماهية الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع التنظيمي احد جوانب السلوك الانساني في بيئة العمل ، و التعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل يسهل عملية فهمه و تحليله ، و بالتالي يسهل كيفية التعامل معه بطريقة ايجابية و ادارته بطريقة علمية بناءة.

المطلب الاول: مفهوم الصراع التنظيمي ومدارسه .

اولا : مفهوم الصراع لغة واصطلاحا<sup>1</sup> :

ان التحديد لاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع او الخلاف او الخصام و الشقاق ، اما كلمة (conflict) فهي من اصل لاتيني و تعني التطاحن و استخدام القوة او الخصام و الصدام ، اي ان الصراع : " اشتقاقات بمعنى التعارض بين المصالح و الازاء " ، (العميان ، 2002 ، ص 363)

اما تعريف الصراع من ناحية الاصطلاحية فلا يوجد تعريف محدد متفق عليه من طرف الكتاب و اصحاب المدارس الفكرية و هذا راجع لاختلاف وجهة نظرهم ، ذكر (القريوتي) ان الصراع عمل مقصود من طرف ما ، للتأثير سلبا على طرف اخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ، مما يعيق اهدافه و خدمة مصالحه . (القريوتي ، 200 ، ص 241).

كما عرفه (زيميل، simmell) على انه احد الاشكال الرئيسية للتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى و ان تم ذلك من خلال القضاء على احد اطراف الصراع.

ثانيا : مفهوم الصراع التنظيمي.

نجد ان العلماء الباحثين اختلفوا في تعريف الصراع التنظيمي ، و ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها و يمكن ان نورد بعض التعريفات :

فعرفه (بوندي، Pondy) بانه " تعطل او انهيار في سبيل ميكانيزمات صنع القرار المعياري او في تقنياتها ، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل او الاداء . (Pondy , 1967 , p :300).

1 معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية الهاشمية ،

كما عرفه (روبينز، Robbins) انه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص ، فساد جهود الشخص الاخر بوساطة شكل من الاشكال الاعاقة التي يمكن ان تؤدي الى احباط الشخص ، و التي تسبب في عدم قدرته على تحقيق اهدافه او مصالحه .(Robbins , 1995 , p411).

- اشار (زايد) الى ان الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب اداء أنشطة غير متوافقة ، بمعنى اخر فان الصراع يحدث في المواقف التي يمكن ان يؤدي تصرف احد العاملين الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين ، التدخل معها ، او مقاومتها ، او تعارضها بما يؤدي الى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة<sup>1</sup>.

- وعرفه (السالم، 1990) على انه " ردود الافعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل بيئية او ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية".

- ويرى (كامل) الصراع التنظيمي انه : "المقاومة و الكفاح و الاصطدام و التضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد"<sup>2</sup>.

- بينما يرى (العديلي) الصراع التنظيمي على انه : "ظاهرة سلوكية انسانية ، تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل ، او الاسرة ، أو المدرسة ، او النادي ، و ينتج النزاع او الصراع كصدى اختلاف وجهات النظر ، او الصراع الادوار و الحاجات و الرغبات ، او البحث عن السلطة ، او السيطرة".

و من خلال التعاريف السابقة و بالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين نستخلص ان الصراع التنظيمي اصبح ظاهرة حتمية تبرز الكثير من الحقائق و المعلومات التي نعتبر في معظم الاحيان اضافة معرفية جديدة يممكّن دراستها و تحليلها و تحويلها الى فرص و امكانات ابداعية تساهم في اثناء و تقوية قدرات المنظمة .

ثالثا : مدارس الصراع التنظيمي في الفكر الاداري .

لقد اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الادارية للصراع التنظيمي وذلك من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة<sup>3</sup> .

1 يعي بن موسى عبد الله صفحي ، " الانماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات خاصة " ، رسالة ماجستير ادارة اعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2010-2011 ، ص 41 .

2 مصطفى كامل ، *ادارة الموارد البشرية* ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، مصر ، 1994 ، ص 158 .

3 معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، 2007 ، مرجع سابق ، ص 25-26

### 1- الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية :

و يرى اصحاب هذه المدارس ان الصراع غالبا ما يؤثر على كفاءة المنظمة ، و يعطي هذا الاتجاه انطبعا سيئا للصراع و تراه امرا سلبيا و تعده مرادفا للعنف و التخريب ، و تعمل هذه المدرسة على علاج هذه النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة اوجه القصور في الهيكل التنظيمي ، تحسين قنوات الاتصال و تحديد المهام و السلطات ، تعديل و صياغة القوانين و الاجراءات التنظيمية خاصة بالنسبة للأشخاص المحذون اضرابات و على السلطة التقليل منه الى ادنى حد ممكن او منعه و عدم السماح به و القضاء عليه نهائيا عن طريق التدخل المباشر لحله و الفصل بين اطراف الصراع.

### 2- الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية :

ان اصحاب هذه المدرسة السلوكية ينظرون للصراع التنظيمي بانه امر حتمي و طبيعي في المنظمة (القريوتي ، 2002)، يحمل في مضمونه امور ايجابية تخدم المنظمة و وجوده يمنع الديكتاتورية و سيطرة افكار معينة ، و الصراع لا يمكن تجنبه و هو انعكاس للتغيير ، و في حده الادنى يعد ضروريا للمنظمة ، بحيث تنادي هذه النظرية الى حله و انهائه و عدم تشجيعه .

### 3- الصراع التنظيمي في المديرية الحديثة :

يرى انصار هذه النظرية ان الصراع ظاهرة طبيعية و لذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة و تعبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد و الابداع في المنظمة ، اذا كانت على مستوى معين ، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين الايصال المنظمة الى درجة توجد فيها افكار جديدة تستحق الاهتمام ، و يمكن ان تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل ايجابي يؤدي الى التطور و التقدم و التغيير .

و الجدول (2-1) يلخص وجهات نظر المدارس الادارية المختلفة نحو الصراع التنظيمي<sup>1</sup>.

1 زهير شلابي ، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 110 .

جدول رقم (2-1) : الصراع التنظيمي في المدارس الادارية المختلفة .

المدرسة الحديثة	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	بيان طبيعة الصراع
ضروري / محرك للإبداع	طبيعي / داخل في ترتيب التنظيم	غريب / دخيل	
عوامل موقفية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	اسباب الصراع
مفيد / ضار	ضار / مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	طرف مثير للمتاعب	اطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع احيانا	القبول	الرفض	ردة الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيوقراطية	دور الادارة

المصدر: زهير شلابي ، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 110

### المطلب الثاني : خصائص الصراع التنظيمي :

هناك عدة خصائص اساسية للصراع التنظيمي يمكن ان نجملها في مايلي<sup>1</sup> :

- ينطوي الصراع على وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطرافه ، و تكون عملية لحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الاطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الاهداف .
- يعتبر التوتر بعدا اساسيا للصراع ، وهو ما يطوى في ثناياه امكانية دخول اطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد او اكثر من الاطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة .
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الاطراف التي تستهدف اجبار اطراف منافسة اخرى على قبول حل او اتفاقية قد لاتكون الاطراف الاخيرة راغبة فيها.

1 العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2002 ، ص 366.



- يفرض الصراع اعباء وتكاليف باهظة على الاطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمهما في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او بالقوة القسرية.

المطلب الثالث : مصادر واسباب الصراع التنظيمي.

أولاً : مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هناك ثلاث مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي : المثير ، الاستجابة و التفاعل<sup>1</sup>.

- المثير: هو تلك العوامل التي تفضي الى اثاره الصراع سواء كانت عوامل من البيئة او المنظمة او الفرد .
- عامل الاستجابة : فيتضمن ردود فعل نسبية و جسمية او سلوكية تجاه الصراع .
- التفاعل : و يتم بين العوامل المثيرة للصراع و المستجيب لهذه العوامل ، وينشأ من هذا الصراع.

ثانياً : مصادر واسباب الصراع التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في انجاد مناخ تنظيمي مفعم بالتناقضات و النزاعات داخل المنظمة منها<sup>2</sup> :

- محدودية المصادر: مما يؤدي الى تنافس المنظمات على الموارد المالية و البشرية و مواد الخام و هذا التنافس يؤدي الى صواعق في حالة شح هذه المصادر.
- حدوث التناقضات والنزاعات: وذلك بسبب التداخل بين أنشطة المنظمة و اعتماد بعضها بعض.
- وجود نظام اتصال فعال : يشمل اجواء التنظيم و يعطي المعلومات اللازمة ، فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في كثير من الاحيان متباينة و مختلفة مما يحدث نوع من التناقض.
- الاختلافات الفردية : لان هناك افراد يميلون الى اثاره الجدل و المعارضة و البعض الاخر يميل الى القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل هادئ.

1 طارق موسى العتيبي ، " الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها " ، دراسة مسحية لوجهات نظريضاط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005-2006 ، ص 37.

2 يعي بن موسى بن عبد الله صفحي ، 2010-2011 ، مرجع سابق ، ص ص 43- 44.

- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من اعضاء التنظيم : حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته و بالتالي يحدث ازدواجية في تادية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات.
- اختلاف في الادراك : ان قدرات الاشخاص على الفهم والاستيعاب تختلف من شخص لآخر بناءا على الخبرات والتجارب التي يمر بها الافراد مما يؤدي الى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة .
- اختلاف الثقافة : ان التباين في الاتجاهات و قيم الجماعة يؤدي الى الاختلاف في كيفية تعاملهم مع الموقف و بالتالي يحدث التناقض فيما بينهم مع الاخرين .
- التعبير المركز او الوضع : قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد و اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه .

و يرى (Henry، 2009) ان هناك مجموعة من الاسباب للصراع التنظيمي في المنظمة و هي <sup>1</sup>:

- 1- صراع الدور و غموضه الذي تنشأ حوله خلافات بين الافراد ، فاما ان يختلفوا فيه متهربين منه ، او يحاول كل منهم تاديته .
- 2- الاختلاف الشخصي الناتج عن معاناة احد الموظفين من ضغوط العمل و شعوره بالظلم.
- 3- الصراع على السلطة و محاولة الحصول على الترقيات و المواقع الوظيفية العليا.
- 4- غياب اسس التعاون المطلوب فيما بين الموظفين مما يزيد من الصراع القائم.
- 5- سوء الفهم و الاختلاف الناجم عن تفسير بعض القضايا الحاصلة خلال العمل.

المبحث الثاني : استراتيجيات اساليب دراسات الصراع التنظيمي .

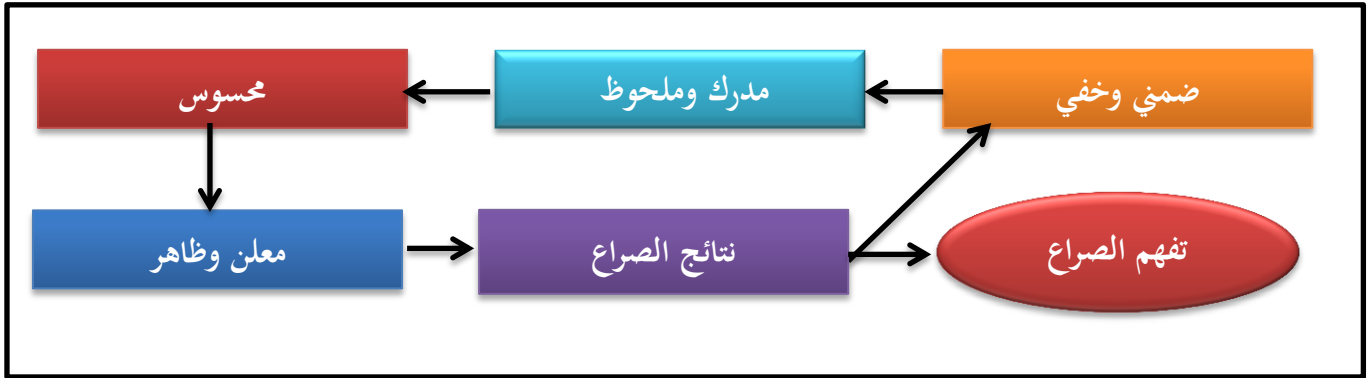
تعد ادارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة و المشابكة ، فهي عملية تحكم في الصراع الوظيفي و منع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره في مختلف المستويات مرورا بعدة مراحل.

1 عطية مصلح ، عودة مشاركة ، " الصراع التنظيمي و تأثيره على اداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الادارية و الاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد 05 ، حزيران 2006 ، ص ص 26-27

المطلب الاول : مراحل الصراع التنظيمي.

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل ، و يتفق جل الباحثين حول تقييم معين يحدد كل مرحلة ، و خصائصها ، و قد اقترح العالم ( Louis Pondy ) الشكل التالي الذي يجسد مراحل الصراع.

الشكل (1-2) ، مراحل الصراع عند (Pondy، 1967)



المصدر: نور الدين عسلي ، " ادارة الصراعات واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2008 - 2009 ، ص 10.

وهذا النموذج حدد مراحل الصراع على النحو التالي<sup>1</sup> :

### 1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني) :

تتضمن هذه المرحلة الشروط او الظروف المسببة لحدوث الصراع ، و التي غالبا ما تتعلق بالتباين في الاهداف او الاعتمادية بين الافراد ، او الاعتمادية بين الافراد ، او غير ذلك من الاسباب التي تساهم في خلق الصراع بشكل ضمني و محتمل ان يتطور الى صراع مدرک .

### 2- مرحلة الصراع المدرك (الملاحظ) :

في هذه المرحلة يبدأ اطراف الصراع في ادراك او ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم ، و تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع من خلال و قنوات الاتصال المتاحة .

1 زهير شلابي ، 2011 ، مرجع سابق ، ص ص ، 116- 117

3- مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل اوضح ، حيث تتولد فيها اشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعة على الصراع ، وغالبا ما تكون الرؤيا واضحة عن طبيعته ومسبباته.

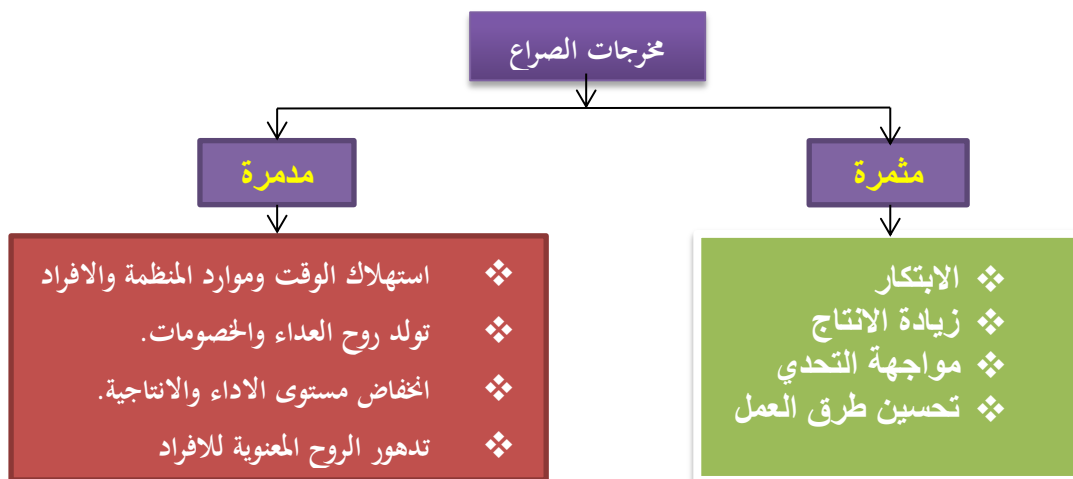
4- مرحلة الصراع العلني :

في هذه المرحلة يلجأ الفرد او الجماعة الى انتهاز الاسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع منذ الاطراف الاخرى ويتم التعبير عنه بطرق مختلفة مثل: العدوان و المشاحنات العلنية ، وقد يأخذ صورا اخرى كاللامبالاة و الانسحاب.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة اعلى صور الصراع العلني بين الافراد و الجماعات او المنظمات هنا يحصل امرين اولهم ان المواقع الذي ادى الى نشوء الصراع يعد اساسيا و لا يمكن معالجته ، وقد يؤدي الى تفكيك المنظمة و ازالتها نهائيا و ثانيهما هو الاكثر احتمالا وهو اتباع الاساليب الكفيلة بمعالجة الصراع و تخفيفه بين الأطراف المتصارعة و تحقيق الرضا بينهما ، وهذا ما يؤدي الى زيادة الرضا و التعاون الوظيفي ، و مخرجات الصراع قد تكون صراعات مثمرة تؤدي الى حل مرض للطرفين ، و قد تكون صراعات مدمرة تؤدي الى عدم رضا الطرفين ، و هو ما يؤدي الى تزايد و تفجير الصراع و الشكل (2-2) يوضح مخرجات الصراع :

شكل رقم (2-2) : مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)



المصدر: احمد يوسف احمد اللوح ، " الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2007-2008 ، ص 45.

المطلب الثاني : مستويات الصراع التنظيمي واثاره على المنظمة.

اولا : مستويات الصراع التنظيمي :

يتفق الباحثون في كل الدراسات التي عالجت ظاهرة الصراع على تحديد مستويات الصراع وهي كالآتي<sup>1</sup> :

1- على مستوى الفرد :

قد يجد الفرد نفسه في موقف يحتم عليه اختيار بديل من البدائل لا يرغب اي منها ، قد يجد نفسه ايضا امام امرين يرغبهما في وقت واحد و لا يمكن الحصول الا على احدهما ، وقد يخير بين امرين لا يرغب اي منهما ، و قد يتلقى الفرد توجيهات ضارية من مصادر مختلفة ، هذه الحالات تولد نوع من القلق و عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد ، كما انه يجد نفسه في حالة من التناقض اذا كان تحقيق هدف معين يرتبط بنتائج ايجابية او سلبية في نفس الوقت .

2- الصراع بين الافراد :

فيتكون الصراع هنا بين الافراد ، اذا كان كل شخص ، فكل شخص له تجارب و خبراته وتختلف نظرتة و ادراكه للأمور و كيفية التعامل معها قد يوجد نوعا من التناقض بين هؤلاء الاشخاص خاصة اذا كانوا تحت سقف واحد و يعملوا لتحقيق هدف معين من امثلة ذلك ، الصراع بين المدير و رؤوسيه ، الصراع بين العامل و المشرف ، الصراع بين العامل و العامل ... الخ.

و عن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد نموذج "نافذة جوهاري" نسبة الى

(Luft Joseph, 1969) و (Harry Ingham, 1969) ، وهذا النموذج يتكون من اربع مناطق كالتالي:

- ❖ منطقة النشاط الحر: وهذه افضل الحالات حيث ان الفرد على بيئة بمشاعره و ادراكاته ودوافعه وايضا بمشاعر و دوافع الاخرين مما يقلل من احتمال حدوث اي مشاكل او صراعات .
- ❖ المنطقة المظلمة : و تكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة لآخرين اي تصرفات الفرد في موقف ما قد يثير استياء الاخرين دون ان يدرك ذلك و هنا احتمال ظهور النزاع و ارد.

1 عبد الله عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، سلوك التنظيمي ، المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 235.



ثانيا: اثار الصراع التنظيمي:

يعترف أصحاب الفكر الإداري ان الصراع له اثارا إيجابية و سلبية نذكر منها:

1- الاثار الإيجابية:

- ❖ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الافراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة .
- ❖ يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .
- ❖ الصراع نوع من الاتصال ، و حل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال.
- ❖ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة و هو خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
- ❖ يساعد على زيادة الإنتاجية و يعمل على زيادة النمو من خلال الابداع و الابتكار في المنظمة .
- ❖ يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف و يزيح الستار عن الحقائق و المعلومات الخفية.

2- الاثار السلبية :

- ❖ قد يؤدي بكل طرف من اطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .
- ❖ يؤدي الصراع الى تحويل الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- ❖ يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال.
- ❖ يستقطب الافراد و الجماعات و ينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين و لجوء بعض الافراد الى اعمال الانتقام مثل إخفاء المعلومات و احداث خلل في المنظمة .
- ❖ يعيق العمل التعاوني الجماعي .
- ❖ انخفاض الإنتاجية و الجهود في الأداء .
- ❖ التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط و فقدان القدرة على العزم و ضعف الثقة<sup>1</sup> .

1 معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد، 2007 ، مرجع سابق ، ص ص 46- 47

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ويقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع او الاستراتيجية التي تتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ، ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه الى العديد من الأساليب ، و من احدث نماذج التحليل نموذج (Hodge & Anthony, 1991) و اهم الطرق لحل الصراع<sup>1</sup>.

- 1- استخدام القوة و السلطة او كليهما الحسم الصراع، و هذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته.
- 2- التجنب و الانسحاب، و هنا يعتمد أحد الأطراف او أكثر في ان يبعد تركيزه عن الصراع او ينسحب من مجابهة الصراع.
- 3- تسكين او تلطيف الصراع عن طريق المساواة او التوفيق بين اطراف الصراع، و ذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية لتهديتهم و التأثير فيهم للتحرك نحو حلول مقبولة .

امام ( Mary Parker Follet ) فقد قدمت عرضا لاساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي :

- 1- سيادة او تغلب طرف في الصراع على الطرف الاخر.
- 2- التفاوض و ذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها اطراف الصراع على بعض الأشياء و لكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد .
- 3- التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية .

- و عرضت ( Kelly, 1979 ) الأساليب الاتية لحل الصراع :

- 1- التفاوض : و هو جمع اطراف الصراع بهدف الوصول الى حل تتفق عليه الأطراف المعنية .
- 2- التوسط : أي اللجوء الى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف .
- 3- التحكيم : و هناك نوعان : التحكيم الاختياري الذي يتم اللجوء اليه بموافقة اطراف الصراع في حين التحكيم الاجباري يفرض بموجب القوانين و الأنظمة .

1 إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ، " استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها باخلاقيات العمل الإداري " ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم التربوية ، 2008 – 2009 ، ص ص 24- 25 .



- ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه ، و من بين هذه النماذج و الاستراتيجيات نذكر :

\* نموذج ( Thomas & Kilmann ، 1988 ) :

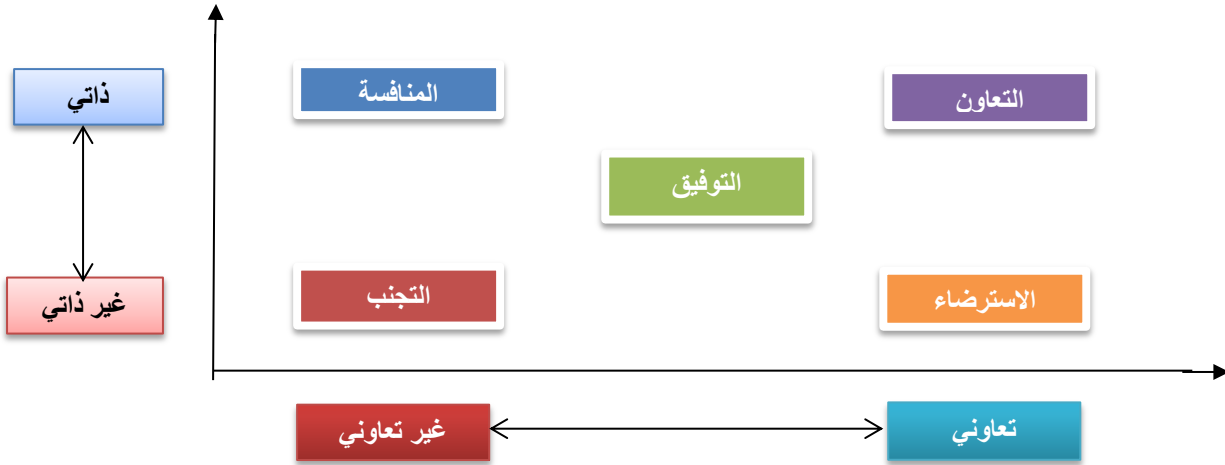
و هو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

1- بعد التعاون: و يمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر .

2- بعد الذاتية: و يمتد من درجة متدني التأكيد على الذات الى درجة عالي التأكيد على الذات ، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجاته .

و على أساس هذا التحليل يحدد النموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع ، كما هو موضح في الشكل (4-2):

الشكل رقم (4-2) : مخطط استراتيجيات إدارة الصراع ( Thomas & Kilmann ، 1988 )



المصدر: العميان ، محمود سليمان ، 2002 ، مرجع سابق ، ص 385.

- استراتيجية المنافسة : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام عال بالنفس على حساب اهتمامات الاخرين ، ويمثل اعلى درجات منحى الذاتية (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني).
- استراتيجية التجنب : تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية و التعاون بدرجة متدنية ، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب و الهروب من مواجهة الصراع ، و فيه اهتمامات الطرفين مهملة ويمثل ادنى درجات كل من المنحنيين و يعني ( لا تعاون و متدني التأكيد على الذات).
- استراتيجية الاسترضاء : تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن بالنفس و اهتمام كبير بالآخرين ، حيث يتابع الفرد اهتمامات الاخرين على حساب اهتماماته وهو ، يمثل اعلى درجات منحى التعاون (تعاوني و متدني التأكيد على الذات).
- استراتيجية التوفيق : انها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية و التعاون ، و فيها يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين و يشبع اهتماماتها بشكل جزئي ، و يمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين و يعني (التعاون و التأكيد على الذات معا بشكل جزئي).
- استراتيجية التعاون : تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية و التعاون ، بدرجة عالية وفيه يحاول الفرد ان يعمل مع الطرف الاخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين و يمثل اعلى درجات كل من المنحنيين و يعني (تعاوني و عالي التأكيد على الذات).

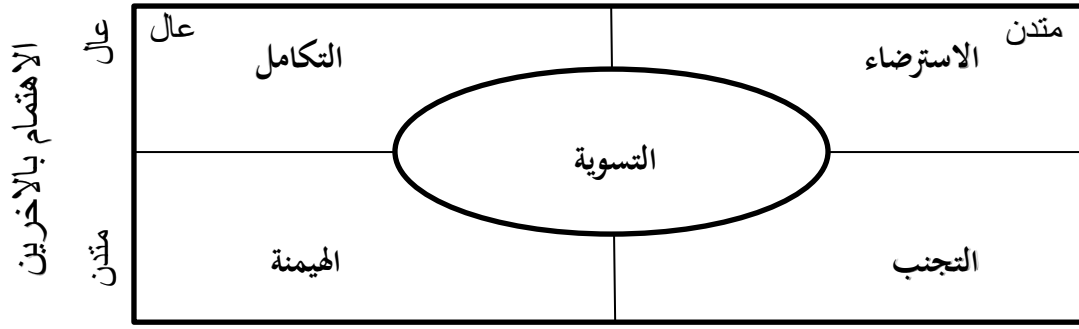
\* نموذج (رحيم ، 1994):

- لقد صنف (رحيم) كما جاء في استراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما<sup>1</sup> :
- 1- بعد الاهتمام بالذات : الذي يشير الى توجه الفرد نحو اضاء ذاته و اهتماماته فقط.
  - 2- بعد الاهتمام بالآخرين : الذي يشير الى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الاخرين و الاهتمام بمصالحهم .

و تمثل هذه الابعاد اتجاهات الدافعية للفرد او توجهاته خلال الصراع ، و يربط هذين البعدين تنتج استراتيجيات محددة لادارة الصراع كما يوضحها الشكل (2-5) :

1 ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ، 2008-2009 ، مرجع سابق ، ص ص28-29

شكل رقم (2-5) : ابعاد استراتيجية إدارة الصراع.



المصدر: المعشر زياد يوسف ، " الصراع التنظيمي ، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، العدد الثاني ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 56.

1- استراتيجية التكامل : تشير هذه الاستراتيجية الى وجود تعاون مشترك بين اطراف الصراع من خلال الانفتاح و تبادل المعلومات و الاتصال المفتوح.

2- استراتيجية الاسترضاء : تعبر عن اهتمام متدن بالذات و اهتمام عال بالآخرين اذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الاخر على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.

3- الهيمنة : تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات و اهتمام متدن بالآخرين ، اذ يستخدم الفرد سلوك القوة و الاجبار لتحقيق أهدافه و رغباته دون الاهتمام، بأهداف و رغبات الطرف الاخر.

4- التجنب : تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات و بالآخرين ، و هي تعبر عن انسحاب الفرد و هروبه من مواجهة الصراعات و حل المشكلات .

5- التسوية : و تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين ، اذا يحاول الإداري الوصول باطراف الصراع الى نقطة الوسط من خلال تخلي اطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول الى حل مقبول للطرفين.

المبحث الثالث : علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها او قياسها لانها مرتبطة بحالة نفسية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته داخل المنظمة و تختلف طريقة ادراكه من فرد الى اخر ، الا ان الباحثين اجتهدوا في وضع مفاهيم و اسس الرضا الوظيفي و اخضاعه لمبادئ البحث العلمي المنهجي ، و كان لكل رايه و حججه التي يدافع بها عن تعريفه للرضا الوظيفي.

المطلب الأول : الاطار النظري للرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي ، ثم المراحل التي تمر بها عملية الرضا الوظيفي باعتباره عملية تتكون من عدة عناصر .

أولاً : تعريف الرضا الوظيفي.

هناك العديد من تعريفات الرضا الوظيفي نذكر منها:

1- عرف (hoppock ، 1935) : عبارة من مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئة التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد <sup>1</sup>.

2- عرفته ( الهدهود ، ص 387 ، 1994 ) : انه الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله الذي يترجم ادراكه لما تقدمه الوظيفة من تقدير لذاته و يرفع كفاءته في العمل <sup>2</sup>.

3- وحسب ( احمد صقر عاشور، 1989) : فان الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الاشباع الذي نتيجة له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل ، وأضاف تعريفاً اخرًا بحيث يعبر عن الرضا الوظيفي بالعلاقة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل <sup>3</sup>.

من خلال التعاريف التي تقدم ذكرها يظهر لنا بوضوح اخ تلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه بسلوكيات الذي يهتم بالفرد و حاجاته الشخصية، و الاتجاه السوسولوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية و السلوكية بين الافراد جماعة العمل ، و الاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي و يعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العمل.

1 محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 195.

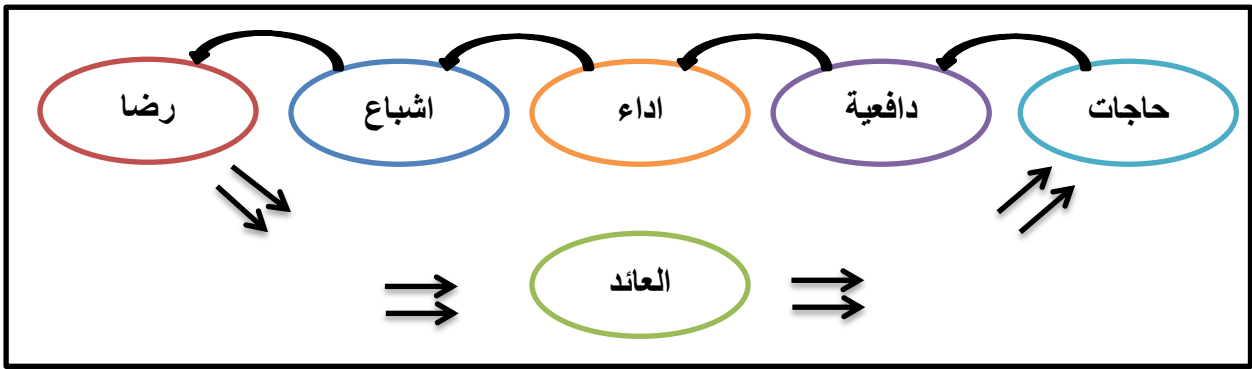
2 دلال الهدهود عبد الواحد ، " العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار و ناظرات مدارس التعليم في دولة الكويت " . مجلة كلية التربية ، العدد السادس و العشرون ، جامعة المنصورة ، 1994 ، ص 389.

3 احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 52.

ثانيا : مراحل حدوث الرضا الوظيفي:

من الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي ، و مهما اختلفت وجهات النظر فان الرضا الوظيفي في كل الحالات تعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى وهذا بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع الأداء و الأداء يؤدي الى اشباع ، و عند الاشباع يتحقق الرضا الوظيفي عند تفاعل هذه العمليات على النحو التالي كما هو موضح في الشكل (2-6):

الشكل رقم (2-6): ديناميكية عملية الرضا الوظيفي.



المصدر: نور الدين عسلي، 2008 - 2009 ، مرجع سابق ، ص 30.

يوضح الشكل (2-6) مراحل نشوء الرضا الوظيفي و التي يمكن توضيحها كما يلي :

1- الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ، و بعد العمل اهم مصدر الاشباع .

2- الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه الى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات .

3- الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد و بوجه خاص في العمل اعتقادا منه ان هذا الأداء وسيلة الاشباع حاجات الفرد.

4- الاشباع : يؤدي الأداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد.

5- الرضا : ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله ، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها اشباع حاجاته المختلفة.

ثالثا : أهمية الرضا الوظيفي.

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة و بدونه لا وجود للمنظمة ، و ثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات ان تنفذ أي استراتيجية تسويقية تسعى الى إرضاء زبائنها بدون اضاء العاملين أولا ، هذا الأخير يؤدي الى الاحتفاظ بالزبائن و زيادة الربحية و المداخيل ، و ثالثا ان رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة و الانتماء للمنظمة لمدة أطول و هذا يقلل من معدل حوادث العمل و يقلل من تكلفة جلب عاملين جدد<sup>1</sup> ، ولهذا توجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات و المفاهيم مثل التغيير التنظيمي ، الأداء ، التمكين ، القيادة و الاشراف... الخ

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه .

أولا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

يمكن ان نصنف العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي الى قسمين حسب مصدرها احدهما مسببات و العوامل المتعلقة بالتنظيم ، و أخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد بذاته.

#### 1- المسببات والعوامل التنظيمية :

ان المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فان كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها اثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها<sup>2</sup>:

1-1 نظام العوائد : تعرف العوائد بانها كل ما ينتظره الفرد مقابل ما قام به من مهام ، من اجل اشباع حاجاته المادية و المعنوية ، و شعوره بالرضا اذا كانت العوائد في الاجر و الحوافز و المكافاة و الترقيةات .

1-2 نمط الاشراف : ان ادراك الفرد بمدى وجود الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل و الامر هنا يعتمد على ادراك الفرد و وجهة نظرة حول عدالة المشرف ( القيادة ) و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

1 نور الدين عسلي ، 2008-2009 ، مرجع سابق ، ص ص 30-31

2محمد سعيد أنور سلطان ، 2004 ، مرجع سابق ، ص 202

3-1 العلاقة مع الزملاء: ان زملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، خاصة اذا كانت الجماعة يسودها التقدير و الاحترام و التعاون و التفاهم فهذا حتما سيزيد من رضا الفرد ، اما اذا كانت مصدر الازعاج و الصراعات فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي.

4-1 سياسات المنظمة : تتمثل في وجود أنظمة عمل و إجراءات و قواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه ، لذا فان وضوح سياسة المنظمة و توفر المعلومات الكافية و شرح برامج و خطط العمل المستقبلية للأفراد من درجة رضاهم الوظيفي.

5-1 تصميم العمل : ان التصميم البيروقراطي للعمل يحقق ادنى درجة من الرضا و الحافزية ، على ان العلاقة بين الرضا عن العمل و تصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض و انما هي علاقة معقدة .

6-1 ظروف العمل : تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، و هذه الظروف منها ماهو مادي و ما هو معنوي .

## 2- المسببات والعوامل الشخصية .

كشفت الدراسات ان الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ، و من اهم المسببات مايلي<sup>1</sup> :

2-1 احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الافراد لاعتدال بالراي و احترام الذات و العلو في قيمتها و قدرها كلما كان اقرب الى الرضا الوظيفي.

2-2 المكانة الاجتماعية : ان المكانة الاجتماعية للعامل او في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزيز شعوره ، في حين تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي الى عدم الرضا.

3-2 الرضا العام عن الحياة : يغلب على الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في وظائفهم اما التعساء عادة ما يكونوا مستائين و لهم مشاكل و صراعات تنظيمية .

4-2 تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل ، التعامل والتكيف معها كلما كان اكثر رضا .

11 احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الطبعة السابعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 243.

ثانيا : أساليب قياس الرضا الوظيفي.

إذا ارادت المؤسسة ان تقيس رضا العاملين لديها ، فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية ، و المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي<sup>1</sup> .

### 1- المقاييس الموضوعية :

تعتمد المقاييس الموضوعية في قياسها للرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل ، نذكر أهمها معدل دوران العمل ، معدات الغيابات ، و معدل ترك العمل .

1-1 معدل دوران العمل : في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فإن هذا يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و العكس في حالة انخفاض المعدل.

1-2 الغياب : تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ، و معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامها للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله .

1-3 ترك العمل : يمكن استخدام حالات الاستقالة كمؤشر لدرجة عدم الرضا العام عن العمل ، فلا شك ان بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة و رضاه عنها .

### 2- المقاييس الذاتية :

و هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل : تصميم استمارة الاستقصاء او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية.

1-2 الاستبيان : يعد من اشهر الطرق و أكثرها انتشارا و يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين لوضع في استمارة ترسل للعاملين بالبريد او يتم تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها مثل : طبيعة العمل و محتواه و نوعه ، ساعات العمل و ظروفه ، زملاء العمل ، الاجر ، الاشراف ... الخ .

2-2 المقابلة : هي اجتماع المحلل مع العامل ، و هدف المحلل الحصول على معلومات يعجز عنها الاستبيان ، و تعطى للمحلل فرصة سؤال و جواب ، و يكون الاتصال مباشرة ، و يمكن ان تكون المقابلة ناجحة اذا

<sup>1</sup> شاطر شفيق ، " انضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 - 2010 ، ص 13.



اديرت جيدا وذلك للحصول على البيانات المطلوبة ، و هي اكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة اذا كان حجم المنشأة صغيرا .

3-2 طريقة تحليل البيانات الثانوية: تعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة مثل: معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دوران العمل.

4-2 طريقة الملاحظة: و يمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على ارض الواقع ، و جمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث : علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف ، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب تتزايد المزايا والخدمات ، كما تظهر هذه العلاقة انتشار الصراعات داخل التنظيم و هذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات و تحقيق مطالب العمل .

### أولا: مظاهر الصراع التنظيمي.

1- تشكيل النقابات العمالية: و هي عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات او الصناعات التي ينتمون اليها ، ولذلك نجد ان أساس التكوين هنا هو المستوى الافقي ، مثل نقابة الأطباء ، نقابة المهندسين<sup>1</sup> .

كما ان النقابة دور يتمثل فيما يلي :

- تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.

- حماية العمال من القرارات الادارية التعسفية و الارتجالية .

- تمنح النقابة العامل فرصة في القيادة والتزعم.

- المحافظة على صلات ودية واجتماعية بين الأعضاء والالتزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة او في مواقع العمل .

1عبد الغفار حنفي ، إدارة الافراد بالمنظمات : مدخل وظيفي ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر . 2000 ، ص 109

حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات ، اذ ان النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم كما تستمع الى شكواهم وتمنع تعسف الإدارة عليهم ، و لهذا فان التأزم و الحرمان ، و عدم إرضاء حاجات العاملين ، يؤدي الى تشكيل نقابات تناقش كيفية حل مشاكلهم و الصراع القائم بينهم وبين الإدارة بهدف إيجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال و اشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية و ذلك يؤدي الى الرضا عن العمل.

2- الإضرابات العمالية: يشكل الاضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤدي عادة الى الاضراب عندما لا تسوي حاجات العمال.

فالاضراب هو ذلك التوقف عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل اكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات ، و الاضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل للوضوح لمطالب العمال.

ويعبر الاضراب عن حالة من الفوضى و التذمر و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها ، و يعبر عن عدم الرضا ، ويلجأ العمال الى الاضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها (الاجر، طرق الاشراف ، الترقية ) و يعتبر الاضراب من اهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر ، يلجأ اليه العمال سواء كانوا للمطالبة بحقوقهم التي يرونها انها مهضومة ، و قد تكون هذه المطالب مادية بحثة كالزيادة في الأجر و تحسين ظروف العمل او المطالبة بتغيير بعض المسيرين ، الأنماط التسييرية للمؤسسة اذن فالاضراب هو شكل من اشكال الاحتجاج و التذمر و عدم الرضا<sup>1</sup>.

### ثانيا : نتائج الصراع التنظيمي

يعتبر الفرد المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فانه من غير المتوقع ان تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار و الوثام الدائم ، لا بد من ان تحدث خلافات ترقى الى درجة الصراع داخل المنظمة و هو التعبير عن عدم الرضا و عن الخلاف القائم داخل التنظيم .

1- ضعف الرضا الوظيفي: ان متغيرات العمر ، و سنوات الخدمة ، و الاختلاف في المستوى التعليمي و التداخل في الأنشطة و اختلاف الاتجاهات و القيم و التزاحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر ، و عدم اشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي الى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية ، و روح

1 فاطمة زرقاوي ، " اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين " ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع و التنظيم ، جامعة محمد خيضر ،

التعاون ، و زيادة على التداخل في توزيع المهام على افراد التنظيم مما يحدث تصادم و عدم وجود اتصال فعال ، يؤدي الى عدم الرضا<sup>1</sup>.

و ان عدم الرضا عن الوظيفة او عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه ، و الى عدم اتقانه لعمله<sup>2</sup> ، و الى التغيب و اهمال مهامه الوظيفية ، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل .

2- دوران العمل : يعتبر معدل دوران العمل ظاهرة سلبية لاسي منظمة لانها ستتحمل تكاليف لاحلال او استبدال الافراد الذين سيتركونها ، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة الى أخرى ، و هذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها<sup>3</sup>.

3- تدني أداء الافراد العاملين : يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز الى الصراع ، و هذا بسبب اظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين ، و هذا يؤدي بصفة عامة الى نقص في أداء المنظمة .

4- التغيب عن العمل : يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ، و يرجع العامل عملية التغيب الى المرض او الي ميعاد مع الطبيب من ظروف او مجموعة من المبررات القوية ، و لكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية او وهمية ، و هذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية و الصراع و بالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

5- انخفاض مستوى الإنتاجية: يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها ، و تحقيق حالة من الرضا ، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي الى حالة عدم الرضا و تسبب في انخفاض الإنتاجية ، و ان السياسات السلبية التي تتبعها المؤسسة هي التي تسبب صراعات و هذا يؤثر على أداء الافراد و يؤدي الى انخفاض في مستوى الإنتاجية لانه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية و العكس.

1 عبد الغفار حنفي ، 2000 ، مرجع سابق ، ص 111

2 كامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 32.

3فاطمة زرقاوي ، 2013-2014 ، مرجع سابق ، ص110

## خلاصة الفصل

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع اسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية و الإنسانية ، و مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها و مواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها ، و ليست كلها مساوئ بل ان القليل منها يكون في صالح التنظيم ، ثم ان أي صراع في الجماعة الواحدة او بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل و طبيعة العلاقات الاجتماعية وسرعة الفعل ورد الفعل الذي يتاثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الجماعة ، ويتاثر البناء حسب طبيعته من حيث الانغلاق و الانفتاح ، و هذا يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم ، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم الى الجمود و الخمول ولهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع و التعود عليه و التحكم في طرق مواجهته.

## قائمة المراجع

### 1. الكتب :

1. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية وإقتصادية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخاصة ، عمان ، الأردن ، 2007.
2. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، لبنان ، 1983.
3. الهواري سيد ، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، مكتبة عين الشمس ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 1996.
4. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الطبعة السابعة ، الإسكندرية ، 2000..
5. حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 2004.
6. خيضر كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي ، منهجية البحث العلمي ، دار إثراء ، عمان ، الأردن ، 2006.
7. زهير شلابي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011.
8. طريف شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1962.
9. عبد الرحمن سيار ، القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2014.
10. عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد بالمنظمات : مدخل وظيفي ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
11. عبد الله عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي : المفاهيم و النظريات و التطبيقات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
12. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2004.
13. ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات و النظريات و المفاهيم ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2014.

14. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، 2004.
15. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2005.
16. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2002 .
17. مدحت أبو نصر ، القيادة المتميزة الجديدة: قادة المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة ، مصر ، 2011.
18. مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1994.
19. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
2. . المجلات :
20. المعشر زياد يوسف ، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد الثاني ، عمان ، الأردن ، 2005.
21. إياد حماد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر - دمشق - ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الرابع ، 2011.
22. دلال الهدود عبد الواحد ، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم في الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد السادس و العشرون ، 1994.
23. سهير عادل حامد ، شفاء محمد علي حسون ، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد الثامن و الثمانون ، 2010.
24. عطية مصحح ، عودة مشاركة ، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الإقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد الخامس ، حزيران 2006.

25. ماهر صبري درويش ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير : دراسة تحليلية لعينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد الثامن و السبعون ، 2009.

3. الأوراق العلمية :

26. لطيفة عبد الرحمن الشبانان ، نور عبد الله الشبل ، نظريات القيادة وأنماطها ، الورقة العلمية لمدونة الدكتور مشعل بن سلمان ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2012-2013

[www.dr/meshaal.com](http://www.dr/meshaal.com)

4. الرسائل والأطروحات :

\* الرسائل :

27. أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007-2008 .

28. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى ، استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم التربوية ، 2008-2009.

29. سامي عايد أبو هدايف ، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010-2011.

30. شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009-2010.

31. صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ، رسالة ماجستير في إدارة التربية ، كلية التربية للملك سعود ، السعودية ، 2009-2010.

32. طارق موسى العتيبي ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها : دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005-2006.

33. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2010-2011.

34. فاطمة زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع و التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014.

35. محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2009-2010.

36. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2005-2006.

37. نور الدين عسلي ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2008-2009.

38. يحيى بن موسى صفحي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2010-2011.

\* الأطروحات :

39. سناء علي شقوارة ، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن : دراسة تحليلية ، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2012-2013.





## الخاتمة العامة :

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي ، و علاقة تأثير هذا الأخير بالرضا الوظيفي ، حيث كان الغرض من الدراسة هو الاجابة على الاشكالية الرئيسية و الاسئلة الفرعية المنبثقة منها بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات و ابعاد القيادة التحويلية و الكشف عن مدى تطبيقه في الواقع العملي و كذلك مدى مساهمتها في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي ، و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين ، حيث تم التوصل الى مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي بمختلف ابعادها ، كما تم اثبات صدق الفرضيتين الرئيسيتين و قبول كلاهما ، بالاضافة الى صحة الفرضيات الفرعية الاربعة و خلصنا الى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية و الصراع التنظيمي ، و كذلك وجود علاقة معنوية بين هذا الأخير و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

و من خلال هذه الدراسة وصلنا الى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كالتالي :

### اولا : النتائج

- النماذج التقليدية للقيادة لا يمكنها مواكبة التغيير ، لذا لا بد وجود قيادة قادرة على التكيف على التغيير كالقيادة التحويلية من اجل الاستجابة بصورة سريعة لتلك التغييرات ؛
- يتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية و اخلاقية ؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة ، و تشجيع الافراد العاملين على تنفيذها و العمل على تعديل او تغيير الانظمة القائمة للتلائم مع هذه الرؤية ؛
- اصبح الصراع التنظيمي امرا واردا او طبيعيا ، و ظاهرة حتمية و ليس من صالح القائد و الادارة القضاء عليه او التخلص منه نهائيا ، لدى يتم معالجته بما يخدم مصلحة المنظمة ؛
- تأثير ظاهرة الصراع التنظيمي على مختلف القطاعات و المؤسسات بمختلف انواعها .
- ان مفهوم القيادة التحويلية و دورها في ادارة الصراع التنظيمي جدير بالبحث و الدراسة و لكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية اليوم هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، و تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي ، حيث اظهرت الدراسات ان فاعلية القيادات التحويلية تعتمد على توافر ابعادها الاساسية.

### ثانيا : التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة فانه يمكن تقديم التوصيات التالية :

- تشجيع القيادات الادارية على مواكبة المستجدات في مجال مهارات القيادة التحويلية ، و تفعيل دور المرؤوسين في المشاركة و التطبيق ، و اعطائهم المزيد من الصلاحيات في الوظائف القيادية ، و الاستقلالية في انجاز المهام دون الرجوع الى السلطات العليا .

- من الضروري ان يدرك المسئول اهمية نمط القيادة التحويلية ، و احداث عملية تغيير داخل التنظيم و الوصول الى الاهداف المنشودة .

- على المسئول تشجيع اسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل ، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي و تبادل الافكار و تقبل اراء الاخرين.

- بناء روح الثقة و التعاون و تحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

- من اجل ادارة جيدة للصراع التنظيمي يفترض وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بمعنى يشترط توافر سمات القيادة التحويلية لدى المسؤولين و الكفاءة و القدرة على معالجة اسباب الصراع التنظيمي و ايجاد الاستراتيجيات المناسبة لحلها ، و خلق جو من الرضا الوظيفي للعمال ، خاصة في المؤسسات العمومية .

- حل المشاكل الحاصلة داخل التنظيم و التي تعيق عملية التسيير اليومي .

- الاعتراف بالتنظيمات العمالية و تلبية حاجات و رغبات الموظفين.

### ثالثا: الافاق المستقبلية:

و بهذا تكون دراستنا داخل المؤسسة الجزائرية قد حققت اهدافها و وصلت الى نتائج يمكن الرجوع اليها و الانطلاق منها في بحوث اخرى اكثر تعمقا و تخصصا ، و المساهمة في معالجة المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا و ذلك بالبحث و التطوير و التعرف اكثر على القيادة التحويلية و تطبيقها في المؤسسة و ربطها بالتحليل الاستراتيجي و التدويل ، و دورها في خلق الميزة التنافسية ، و تأثيرها على اداء المنظمة ، و كفاءة العامل و علاقتها بالإبداع الاداري و الرضا الوظيفي .



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
<b>الملخص</b>	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
أ- خ	مقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل إلى القيادة التحويلية</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول : الإطار النظري لمصطلح القيادة
09	المطلب الأول : تعريف القيادة و أهميتها
10	المطلب الثاني : المدارس الفكرية لمصطلح الفكرية
12	المطلب الثالث : أنماط القيادة
13	المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية
13	المطلب الأول : نشأة و مفهوم القيادة التحويلية
16	المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية
18	المطلب الثالث : مبادئ القيادة التحويلية و متطلباتها
22	المبحث الثالث : القائد التحويلي
22	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي
24	المطلب الثاني : خصائص و مهام القائد التحويلي
25	المطلب الثالث : موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني :عموميات حول إدارة الصراع التنظيمي</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي
29	المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي و مدارسه
32	المطلب الثاني : خصائص الصراع التنظيمي
33	المطلب الثالث : مصادر و أسباب الصراع التنظيمي
34	المبحث الثاني : إستراتيجيات و أساليب دراسة الصراع التنظيمي
35	المطلب الأول : مراحل الصراع التنظيمي

37	المطلب الثاني : مستويات الصراع التنظيمي و آثاره على المنظمة
40	المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
43	المبحث الثالث : علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي
44	المطلب الأول : الإطار النظري للرضا الوظيفي
46	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و أساليب قياسه
49	المطلب الثالث : علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم	
53	تمهيد
54	المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم
54	المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم
55	المطلب الثاني : أهداف و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم
57	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم
59	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
59	المطلب الأول : اداوات جمع البيانات
61	المطلب الثاني : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
65	المطلب الثالث : الاساليب الاحصائية
66	المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج و إختبار الفرضيات
66	المطلب الأول : تحليل و تفسير نتائج الدراسة
78	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



التفريغ



الفصل

الاول





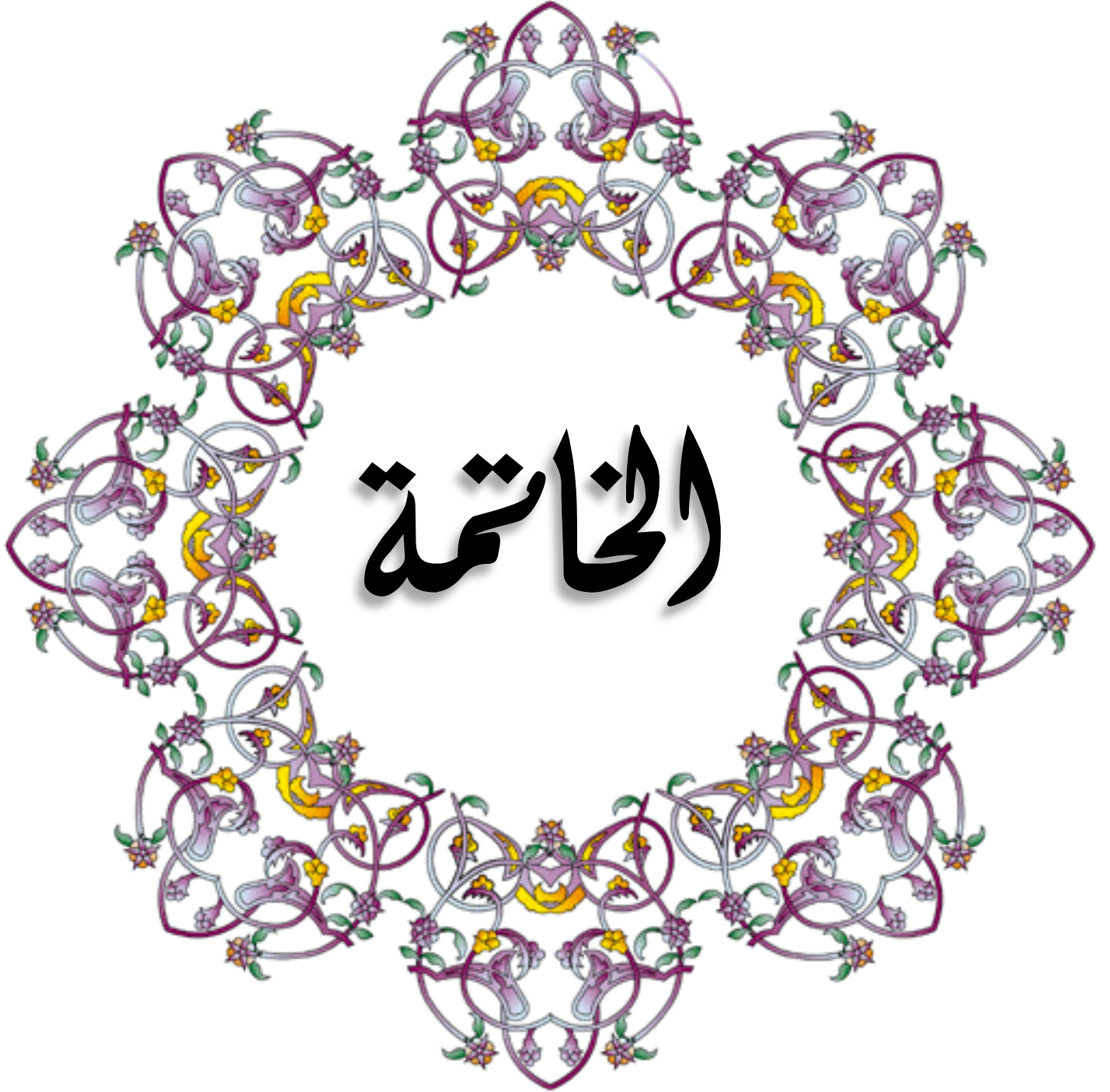
الفصل

الثاني



الفصل

الثالث





# المراجع

# الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	مراحل الصراع حسب Pondy	1-2
36	مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)	2-2
38	نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرين	3-2
41	مخطط إستراتيجيات إدارة الصراع "لتوماس" و"كليمان"	4-2
43	أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع	5-2
45	ديناميكية عملية الرضا الوظيفي	6-2
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	1-3
61	النموذج النظري للدراسة	2-3
62	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
62	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	4-3
63	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-3
63	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي	6-3
64	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	7-3
65	خصائص عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	8-3

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نموذج للمجموعات المهارية الستة الأساسية	21
2-1	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	23
1-2	الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	32
1-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	61
2-3	اختبار صدق و ثبات الأداة	66
3-3	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	62
4-3	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	62
5-3	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	63
6-3	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي	63
7-3	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	64
8-3	خصائص عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	65
9-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التأثير المثالي	67
10-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	68
11-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الاستثارة الفكرية	69
12-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الإعتبار الفردي	70
13-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القيادة التحويلية	70
14-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات إستراتيجية التعاون	71
15-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات إستراتيجية القوة و السيطرة	72
16-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات إستراتيجية التسوية	73
17-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات إستراتيجية التجنب	74
18-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات إستراتيجية التنازل	75
19-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي	75
20-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات الرضا الوظيفي	76
21-3	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الرضا الوظيفي	78
22-3	إختبار العلاقة بين التأثير المثالي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم	79
23-3	إختبار العلاقة بين التحفيز الإلهامي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم	80
24-3	إختبار العلاقة بين الإستشارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم	81
25-3	إختبار العلاقة بين الإعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم	82
26-3	إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ميناء مستغانم	82
27-3	إختبار العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم	83

## مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة في بيئة منظمات الاعمال نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تقوم بالمراجعة الدائمة و المتكررة للإدارة و اساليبها امرا حتميا للبقاء و مواكبة التطور، أي ادارة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات، و هذا ابرز حاجة ماسة لتحديد القيادات الإدارية و تبني نموذج حديث في القيادة هي القيادة التحويلية و التي تمثل بديل مكمل لنموذج القيادة التقليدية و التي تفرض على القيادات وعيا متجددا، و تطويرا للمهارات يؤهلها للتعامل مع الافراد، و التأثير في سلوكهم و تحفيزهم و بناء رؤية واضحة مستقبلية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة و هذا ما أشار اليه المفكر الأمريكي (Bass, 1994) بحيث تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغير و التطوير و اكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادة التقليدية الى الأساليب الحديثة و هذا بالاستناد على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي و العنصر الفعال للمنظمة ما ان تم الاستثمار فيه بالشكل الصحيح لهذا اهتم الباحثون بدراسة السلوك التنظيمي للفرد داخل المنظمة و هو انه لكل فرد او مجموعة افراد سلوكا خاصا و اتجاهات معينة تدفعهم الى تكوين جماعات او ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، و بالرغم من تعارض الأهداف و الاتجاهات و محدودية الموارد المتاحة للمنظمة لانه يظهر التنافس و الصراع بين الافراد او الجماعات، فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية مختلفة داخل المنظمة، و قد ينجم عن هذا الصراع اثار تخدم اهداف المنظمة لهذا تعمل على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و المادية لأفرادها، فبواسطة القيادة تحاول المنظمة الوصول الى توجيه سلوك افرادها للشعور بالرضا الوظيفي، و تعزيز ولائهم و انتمائهم.

و الجدير بالذكر ان الرضا الوظيفي ليس بمعزل عن الصراع التنظيمي الذي اصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات، و لهذا تسعى إدارة المنظمة الى جعل تأثير الصراع التنظيمي إيجابيا في الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة .

الدراسة الأولى: دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي (2010-2009)<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية و إدارة المعرفة على أداء الشركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية، بالإضافة الى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين للقيادة التحويلية و إدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم.

---

1 محمد إبراهيم خليل العطوي، " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة واثرها على أداء المنظمة . دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية" ، ، كلية الاعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010



قام الباحث بتصميم استبانة شملت (56) فقرة ، و التي تكونت من (135) موظف من المستويات الوسطى و الدنيا، توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أبرزها :

- ان مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية كان مرتفعا.
- ان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية كان متوسطا .

الدراسة الثانية : دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي (2010-2011)<sup>1</sup> هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة و اشتملت عينة البحث على (253) ضابط و توصل الباحث الى نتائج من أهمها:

- افراد الدراسة يرون ان القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38%).
- افراد الدراسة يرون ان الضباط الميدانيين بقيادة حراس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة بمعدل (3.38%).

الدراسة الثالثة : دراسة نهاية التلواني ، رامز بدير الرقب (2012-2013)<sup>2</sup> ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي ، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفكرية) و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث توصل الباحثون الى النتائج التالية :

- هناك بعض عناصر التمكين بحاجة الى المزيد من الاهتمام و التعزيز مثل عدم الحاجة الى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة (64.09%) ، و المساهمة في وضع خطط و اهداف المنظمة بنسبة (65.98%) ، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة (62.50%) ، القيادات الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز ادراك العاملين لفهم المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها (63.81%).

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، " القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة" ، جامعة نايف للعلوم الامنية ،السعودية ، 2010 – 2011 .

2 نهاية التلواني ، رامز بدير الرقب ، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، المجلد 27 ، العدد 4 ، 2012-2013.

الدراسة الرابعة : دراسة احمد يوسف احمد اللوح (2007-2008)<sup>1</sup> ، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين ، بالإضافة الى تحديد مستويات الصراع التنظيمي ، و اهم أهدافه و استراتيجيات التعامل معه .

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين و الاداريين في كلتا الجامعتين بلغت (208) موظفا ، و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الازهر و الإسلامية منخفضة ، الا ان مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) ، اقل منها في جامعة الازهر (53.2%) .
- ان أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، و لا تؤدي الى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية ، الا ان أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) ، اقل منها في جامعة الازهر (56.4%) .
- ان هناك رضا وظيفي لدى العاملين لداخل كلتا الجامعتين .

الدراسة الخامسة : دراسة عطية مصلاح ، عودة مشارفة (2014، 2015)<sup>2</sup> ، هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و قد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ، و قد وزعت على عينة عشوائية بنسبة (15%) من اعداد الموظفين في اربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة ، و من اهم النتائج التي توصل اليها الباحثان مايلي :

- ان اهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات و المزايا الوظيفية ، و تداخل المهام و ازدواجية الاعمال المطلوبة من الموظفين ، ما يدفعهم الى الاختلاف ، و جمود الهيكل التنظيمي .
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، حيث تبدو ملامح الصراع في الخلافات الشخصية ، و التحزبات و المحاور الجماعية و التغيب عن العمل ، او التوجه الى القضاء الفلسطيني .

1 احمد يوسف احمد اللوح ، " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر و الإسلامية " ، كلية إدارة الاعمال ، الجامعة ال إسلامية بغزة ، 2007-2008 .

2 عطية مصلاح ، عودة مشارفة ، " الصراع التنظيمي و تأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة الأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد 05 ، حزيران 2016 .

و بناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي عن الحد المرغوب فيه و تحقيق الرضا الوظيفي .

إشكالية الدراسة :

وعليه قمنا بصياغة الإشكالية التالية :

كيف تساهم القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي ؟

وتتفرع هذه الإشكالية الى مجموعة من التساؤلات التالية :

1- هل هناك قيادة تحويلية داخل المؤسسة ؟

2- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية و ادارة الصراع التنظيمي؟

3- ما علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد علاقة بين القيادة التحويلية و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية وهي :

- ❖ توجد علاقة بين التأثير المثالي و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؛
- ❖ توجد علاقة بين التحفيز الالهامي و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؛
- ❖ توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؛
- ❖ توجد علاقة بين الاعتبار الفردي و إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؛

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة "

أسباب اختيار الموضوع :

1- انسجام طبيعة الموضوع مع التخصص الذي نزاوله و محاولة تجسيد المفاهيم المتحصل عليها في المشوار الدراسي على ارض الواقع.

2- مدى تطبيق مؤسستنا العمومية لنمط قيادي جديد كنمط القيادة التحويلية .

3- محاولة التعرف على اهم طرق التعامل مع الموظفين في مؤسستنا .

4-محاولة الكشف عن الواقع الحقيقي لادارات المؤسسات الجزائرية و طريقة تسييرها من قبل الاطارات وكيفية تعاملهم مع الصراعات الحاصلة داخل التنظيم .

### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ، لكن موضوع القيادة التحويلية يعد من الموضوعات الإدارية التي لا تزال تلقى اهتمام كبير من قبل الباحثين ، حيث ان نجاح و تطور المؤسسات يرتكز بشكل أساسي على قياداتها و ما تمتلكه من ابداع و دراية في تسيير اعمالها ، كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها ترتبط القيادة التحويلية بمشكلة ادراية يواجهها القادة يوميا في متابعة أعمالهم الادارية ، الا وهي مشكلة الصراع التنظيمي و ما ينتج عنه من سلبيات اذا زاد عن الحد المرغوب فيه بالمؤسسات ، حيث تبذل القيادات الإدارية جهودا كبيرة من اجل معالجته و الحد من تأثيراته السلبية على بيئة العمل والاستفادة من اثار الإيجابية لزيادة الرضا الوظيفي.

و تمكن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما تستضيفه الى الرصيد في مجال ادبيات القيادة التحويلية و الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، نظرا لنذرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع الهام في قطاع المؤسسات العمومية الجزائرية .

### اهداف الدراسة .

تهدف الدراسة الى تحقيق عدد من الأهداف و التي تتمثل فيما يلي :

1- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية .

2- الكشف عن اثر القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي .

3- التعرف على الاستراتيجية الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي .

4- مساعدة ادراة و مسؤولي المؤسسة محل الدراسة للوصول الى حلول لمشاكل إدارة الصراع التنظيمي و تفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد و جماعات المؤسسة .

5- محاولة الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها ان تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان .

## منهج الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التجريبي ، و ذلك للوصول الى نتائج تحقق أغراض الدراسة ، فقد تم الاعتماد على مسارين :الأول نظري و الثاني ميداني ، اذا استخدمنا في الجانب النظري أسلوب المسح المكتبي الذي يشمل المراجع و المصادر العربية ، و كذلك مختلف المجالات و الدراسات السابقة و الانترنت ، اما الجانب التطبيقي فقد استعملنا منهج دراسة حالة لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيا في مجتمع المنظمات الجزائرية و جمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة و العمل على تحليلها احصائيا للوصول الى إجابات و نتائج تتعلق بالدراسة .

## هيكل الدراسة .

بناء على الإشكالية الرئيسية للبحث و التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها ، و بعد ان تم وضع الفرضيات اللازمة ، فقد اشتملت الدراسة على ثلاث فصول ، فصلان نظريان و الآخر تطبيقي بحيث تم تخصيص الفصل الأول لغرض المفاهيم الأساسية حول القيادة التحويلية ، حيث تناول المبحث الثاني نشأتها ، مفهومها ، أهميتها ، ابعادها ، مبادئها ، بالإضافة تم عنونة المبحث الثالث بالقائد التحويلي ، خصائصه و وظائفه ، كما تطرقنا في نهاية الفصل الى طريقة تفكير القائد التحويلي و موقفه من التحديات المستقبلية .

اما الفصل الثاني قد تم تخصيصه لعرض المفاهيم الأساسية حول كل من إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي بحيث تناول المبحث الأول مفهوم الصراع التنظيمي ، مدارسه ، خصائصه ، مصادره و اسبابه و كإضافة له تم عنونة المبحث الثاني باستراتيجيات و أساليب الصراع التنظيمي ، مراحلها ، اثاره مستوياته ، استراتيجياته ، اما المبحث الثالث خصصناه لإظهار العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، مفهوم الرضا الوظيفي ، العوامل المؤثرة فيه ، و أساليب قياسه .

و في الفصل الثالث تضمن المراحل المنهجية للدراسة التجريبية من خلال المبحث الأول الذي تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - مؤسسة ميناء مستغانم ، المبحث الثاني تم عرض أدوات جمع البيانات ، مجتمع و عينة الدراسة ، و الوصف الاحصائي و الاساليب الاحصائية و لتحقيق المراد من الفصل التطبيقي فقد جاء المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة و خطأ الفرضيات .

## حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية : المدة الزمنية المستغرقة لانجاز هذه الدراسة هي السنة الدراسية 2016-2017
- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم .

- الحدود الموضوعية: ادارة المواهب ، الولاء التنظيمي ، الابداع الاداري ،

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، و اعتمدت الدراسة على اربعة ابعاد للقيادة التحويلية و هي التأثير المثالي ، التحفيز الالهامي ، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي ، اما بالنسبة لادارة الصراع التنظيمي فقد حددت اربع استراتيجيات هي : استراتيجية التعاون ، القوة و السيطرة استراتيجية السنوية ، استراتيجية التجنب استراتيجية التنازل ، بالإضافة الى علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، و لاختبار الفرضيات تم استعمال معامل الارتباط (بيرسون) و معامل التحديد لاختبار الفرضية الاولى و الثانية و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها :

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية في ادارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة ميناء مستغانم ، بالأخص البعدين الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي داخل مؤسسة ميناء مستغانم.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، ادارة الصراع التنظيمي ، الرضا الوظيفي .

Cette étude vise à souligner la contribution du leadership transformationnel dans la réduction des conflits organisationnels dans l'institution publique algérienne, et l'étude a été basée sur quatre dimensions du leadership transformationnel et est l'effet idéal, une stimulation d'inspiration, exhibitionisme esprit intellectuel et individuel, que ce soit pour la gestion des conflits organisationnels quatre stratégies ont été identifiées est la suivante: stratégie de coopération, le pouvoir et le contrôle de la stratégie annuelle, la stratégie de levée stratégie d'évitement, en plus de la relation avec la satisfaction professionnelle des conflits d'organisation et de tester des hypothèses ont été utilisés corrélation (coefficient de Pearson) et le coefficient de détermination pour les tests R première et seconde hypothèse, et les résultats de l'étude ont atteint les plus importants:

- il y a une dimension statistiquement significative du leadership transformationnel dans la gestion des conflits au sein de l'organisation du port de Mostaganem effet Fondation, notamment les dimensions de la stimulation intellectuelle et examen individuel.
- La présence d'un effet statistiquement significatif pour la gestion des conflits organisationnels dans la satisfaction au travail dans le port de Mostaganem Fondation.