



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### القيادة التحويلية وأثرها في الحل الفعال للخلاف داخل المنظمة

"دراسة تطبيقية على بعض الدوائر الحكومية في الولاية الشمالية"

أنور عبد الله محمد أبوبكر

المملكة العربية السعودية - كليات بريدة الأهلية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الحل الفعال للخلاف بين الأفراد داخل المنظمة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة أثر القيادة التحويلية في الحل الفعال للخلاف داخل المنظمة. وتمثلت الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف. وقد إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات. ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة إعتد الباحث على الإستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (101) فرد من المديرين ببعض الدوائر الحكومية في الولاية الشمالية، وقد تم إختيارهم عشوائياً. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المديرين بالدوائر الحكومية يهتمون بتحفيز العاملين وذلك عبر تشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد. من أهم التوصيات ضرورة أن يهتم المديرين في الدوائر الحكومية بتحفيز العاملين وذلك عبر مشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم.

#### ABSTRACT:

The aim of this study is to investigate the impact of transformational leadership in achieving an effective solution for the employees' conflict in organization. The problem of study originated from the lack of identifying the impact of transformational leadership on the effective solution of the organizational conflict. The main hypothesis of the study can be summed up in the existence of a positive relationship between transformational leadership and the effective solution of the organizational conflict. The study followed the descriptive analytical method, depending on secondary and primary sources to gather information; as well as the questionnaire to deal with the analytical aspect of the study topic. The questionnaire was distributed to a random sample composed of (101) managers in some government departments in Northern State. The most important findings of the study indicated that managers in government departments are interested in motivating employees by encouraging them to work as a team. The most important recommendations of the study call for the managers in government departments to motivate their employees by sharing their feeling.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، الحل الفعال للخلاف ، المنظمة.

المقدمة:

تتطلب عملية الإدارة مداخلات من العديد من أفرادها، حيث تشمل هذه العملية تداخل عمليات الوظائف وعمليات الأفراد في المنظمة. ومن المستحيل واقعياً لهذه التداخلات أن تحدث دون خلاف، وعندما يحدث خلاف يكون من المفيد أن توجد طرق مقبولة لتقليله أو حله جذرياً. ويمكن أن يظهر الخلاف على أمور خاصة بالمشاعر أو السلوك أو الأهداف التي تحدث عندما يكون للفرد أو للمجموعة أهدافاً مختلفة عن تلك الخاصة بالأفراد أو المجموعات الأخرى. وسوف يقتنع أحد

أطراف الخلاف عندما ينخفض مستوى الإحباط إلى نقطة لا يتوقع عندها حدوث أي إجراء حالي أو مستقبلي ضد الطرف الآخر. وعندما يقتنع كل أطراف الخلاف بهذه النقطة يقال أن الخلاف قد حل.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة أثر القيادة التحويلية في الحل الفعال للخلاف داخل المنظمة. وتمثلت خصوصية هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الحل الفعال للخلاف بين الأفراد داخل المنظمة. على ضوء ذلك وضع لها الباحث التساؤل التالي:

ما هي العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف بين الأفراد العاملين ببعض الدوائر الحكومية في الولاية الشمالية؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي بإعتبارها تناقش التطور التنظيمي للقيادة التحويلية داخل المنظمة وذلك عبر محاولة معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الحل الفعال للخلاف بين الأفراد داخل المنظمة. وكذلك تشكل هذه الدراسة محاولة من المحاولات القليلة حسب حدود علم الباحث في معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الحل الفعال للخلاف من وجهة نظر المبحوثين ببعض الدوائر الحكومية في الولاية الشمالية.

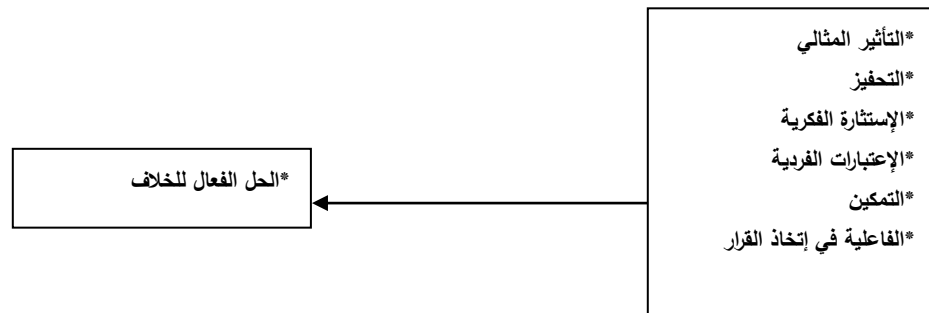
#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الحل الفعال للخلاف بين الأفراد داخل المنظمة وذلك من وجهة نظر المبحوثين. وكذلك معرفة مدى توجه المبحوثين نحو تعزيز تحقيق الحل الفعال للخلاف بين الأفراد في المنظمة. كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الحل الفعال للخلاف.

#### فرضية الدراسة:

تحاول الدراسة إختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين والفاعلية في إتخاذ القرار) والحل الفعال للخلاف.



المصدر: إعداد الباحث، 2018م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

**منهج الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للبحث. وكذلك الإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

**أدوات ووسائل جمع البيانات:**

- أ- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.  
ب- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة والإستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من بعض المديرين بالدوائر الحكومية في الولاية الشمالية.

**هيكل الدراسة:**

لخدمة أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى الآتي:

أ- الإطار النظري للدراسة.

ب- الدراسة الميدانية.

**المصطلحات المستخدمة في الدراسة:**

- أ- القيادة التحويلية: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة وإحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Burns 1978;p13).  
ت- الخلاف: عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر قد أحبط، أو على وشك الإحباط، بالنسبة إلى بعض إهتماماته.

ث- الحل الفعال للخلاف: تقديم المشكلة والتركيز على الحقائق في تحديد أفضل حل للخلاف وأنه من خلال حل المشكلة يستطيع أن يستفيد كلا الطرفين وبدلاً من التسوية تناقش الأمور حتى يوجد حل مقنع للطرفين.

**الدراسات السابقة:****دراسة : بثينة حسين علي الطائي، (2008م):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية. وكذلك التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الشهادة. ومن أهم النتائج: أسلوب الإيجاب والمساومة من أكثر الأساليب استخداماً لدى الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل.

مثلت نتائج الكادر الإداري التدريبي فروق معنوية عن المتوسط الفرضي لأسلوبي الإيجاب والمساومة بينما جاءت بقية الأساليب (التجنب، المواجهة، التهدة) غير معنوية. ومن أهم التوصيات: من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوفر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها وخاصة في المجال الرياضي.

**دراسة :حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012م):**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ومن أهم النتائج: إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. إن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ومن أهم التوصيات تعزيز الإعتقاد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها. إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية.

دراسة : سامي بشير أبو رمان، (2016م):

ومن أهم النتائج: إن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط بإستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع. ومن أهم التوصيات: تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية اعتماد نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى التغيير المنشود، ومواجهة التحديات والأزمات، وبالتالي يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

دراسة : فوزي عبد الرحمن عساكر، (2008م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة، (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب ونمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي، من أهم النتائج: تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل)، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة. يعتبر نمط التعاون من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في التأثير على التطوير التنظيمي. من أهم التوصيات: زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي. استخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع الصراع. الإهتمام بحاجات ورغبات العاملين.

دراسة :Sageeta Avinach Pathardikar،Sahu (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى بحث نمط سلوك القادة التحويليين نحو التعامل مع النزاع، ومن أهم النتائج: إن نمط سلوك القادة التحويليين مثل المخاطرة والقدرة على فهم مشاعر الآخرين ساهمت بشكل كبير في أسلوب التعاون. إن العوامل الديموغرافية مثل العمر والخبرة لها تأثير قوي على النمط. من أهم التوصيات: ضرورة إختبار آلية الوساطة بين البعد القيادي والصراع من أجل فهم دينامياتها.

### القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح القيادة التحويلية أساساً لدراسة القيادة وقد أُستخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وتعتبر القيادة التحويلية واحدة من الممارسات الإدارية التي أصبحت مهيمنة بشكل متزايد في القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة (زياني إيمان، 2014م، ص15).

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرف (Burns 1978;p13) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. كما عرفها (Yuki,2006:p2) بأنها " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. وعبر (Robbins ,2016;p532) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية. إن مفهوم

القيادة قد تم وصفه من حيث الصفات، والسلوك، والطاقة والموقع وبناء على ذلك، ظهرت العديد من الأنماط. ومن بين هذه الأساليب يتركز جل إهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة على القيادة التحويلية (سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، 2016م، ص 6).

أهمية القيادة التحويلية:

أ- القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض السلطات المهمة وإلى تمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

ب- القيادة التحويلية تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز العاملين.

ت- القيادة التحويلية صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية ناتجة عن تأثير البيئة والمنافسة (عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، 2016م، ص 92).  
خصائص القائد التحويلي:

ويحدد (80p; Jerry W. Koehler & Joseph Pankowski 1997) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

أ- القدرة على التركيز والانتباه.

ب- تحمل المخاطرة.

ت- الثقة بالنفس والآخرين.

ث- إحترام الذات.

ج- القدرة على الإتصال.

ح- الإحساس بالآخرين.

أبعاد القيادة التحويلية:

أ- التأثير المثالي:

قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب وإحترام وتقدير التابعين وإعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإلتصاف برغبة لكل مطالبه.

ب- الإستثارة الفكرية:

إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

ت- الإعتبارية الفردية:

قيام القائد بإبلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

ث- التحفيز:

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

ج- التمكين:

التمكين (Empowerment) أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والإفتراض الرئيس فيها أن سلطة إتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم. وهذا يعني التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة

الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل. والتمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة وخلق العمل الذاتية، وإستقلالية فرق العمل، وإضافةً إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وإستعداد من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. ويرى الباحث أن التمكين هو زيادة إدراك العاملين لرؤية ورسالة وقيم المنظمة وذلك بتحفيظهم على الإبداع والمبادرة على أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة.

التفويض:

التفويض (Delegation) هو منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر (توماس ل براون، 2009م، ص 19). إن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل حاجات الأمن، والإحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل.

#### الحل الفعال للصراع:

مفهوم الصراع:

الصراع هو موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع. (محمد يوسف القاضي، 2015م، ص 361). الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات وذلك بين طرفين أو أكثر، وعند ما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه (آمال زرقاوي، 2014م، ص 83).

#### أنواع الصراع التنظيمي:

أ- الصراع داخل الفرد: ينشأ عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحدي أي ما يسمى بصراع الدور، وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما يجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معاً وهو ما يسمى بصراع الهدف (Evren Erzen, Yasir) (Armagan, 2015; p226).

ب- الصراع بين الأفراد: ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.

ت- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: يتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق، حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضاً.

ث- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: تتعامل المنظمة غالباً مع جهات حكومية ومنتسبون ومستهلكون وممولين بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحياناً فيما بينها نظراً لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف.

**أسباب الصراع التنظيمي:**

أ- مشكلات الاتصالات الإدارية:

تتمثل في سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية. ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال (آدم الأمين عبد القادر، 2017م، ص55). وقد يختلف الأفراد باختلاف إتجاهاتهم، وتتضمن الإتجاهات، الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

ب- مشكلات البناء التنظيمي:

تتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاص والواجبات والمسؤوليات الممنوحة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادةً بين وحدات الإستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

ب- مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

**أساليب إدارة الصراع:**

أ- أسلوب التجنب: يقصد به عملية الإنسحاب من إدارة الصراع، وذلك بتجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.

ب- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو إطراف الصراع إلى التعاون لتقليل التوتر.

ت- أسلوب الحل الوسط: يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات، ويتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون.

ث- أسلوب المنافسة: يتم إستخدام قوة السلطة والمركز، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والإعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم إستخدامه إذا كانت القضية طارئة وإتخاذ تصرف سريع عملية ضرورية.

ج- أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخالف، ويتميز هذا الأسلوب بإهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تم تحديد حجم عينة الدراسة (101) مفردة من بين العاملين في بعض الدوائر الحكومية بالولاية الشمالية. تم إختيار مفردات هذه العينة بإستخدام الطريقة العشوائية وهي عينة (جزء من المجتمع) يتم إختيار مفرداتها عشوائياً.

**أسلوب جمع بيانات الدراسة:**

إعتمد الباحث على أسلوب الإستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال وكذلك من خلال الإستعانة ببعض الدراسات ذات الصلة. تم توزيع عدد (120) إستبانة على العاملين في بعض الدوائر الحكومية بالولاية الشمالية. بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض العاملين والإدارات بهذه الدوائر تمكن الباحث من إستلام عدد (101) إستبانة بنسبة (84%). بينما يبلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (صفر) إستبانة وهي نسبة

تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي:

تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الإنحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء التحليلي:

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس إعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم:

#### معامل الارتباط لكرونباخ ألفا:

يستخدم لقياس إعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.

#### أسلوب التحليل العاملي:

يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي.

#### معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

#### الإنحدار البسيط:

يستخدم لإختبار العلاقة بين متغيرين.

#### الإنحدار المتعدد:

يستخدم لإختبار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فأكثر.

#### برنامج SPSS:

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم (15) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (1): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمتغير المستقل، القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية،

الإعتبارات الفردية، التمكين والفاعلية في إتخاذ القرار) - حجم العينة (101)

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإعتبارات الفردية	4.3416	3.3911
الفاعلية في إتخاذ القرار	4.1931	2.2154
الاستثارة الفكرية	4.1254	1.2593
التحفيز	4.1056	1.1541
التمكين	3.8297	1.3426



1.3922

3.4784

التأثير المثالي

المصدر: إعداد الباحث، 2018م

جدول رقم (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الحل الفعال للخلاف - حجم العينة (101)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إختيار مديري المشاريع	3.8755	1.3317

المصدر: إعداد الباحث، 2018م

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتغير التابع:

من الجدول رقم (1) نستنتج أن الدوائر الحكومية تركز على بعد الاعتبارات الفردية، ويليه في الأهمية بعد الفاعلية في إتخاذ القرار، ثم بعد الإستنارة الفكرية، ثم بعد التحفيز، ثم بعد التمكين، ثم بعد التأثير المثالي. والجدول رقم (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الحل الفعال للخلاف.

جدول رقم (3): نتائج إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف (حجم العينة = 101)

المتغير	الحل الفعال للخلاف
Beta	
التأثير المثالي	.452*
التحفيز	.334**
الإستنارة الفكرية	-.374
الإعتبارات الفردية	.509***
التمكين	.308*
الفاعلية في إتخاذ القرار	.443***
R square	.352
المعدل R square	.312
قيمة F المحسوبة	8.617***

Note: Level of significant: \*p&lt;0.10, \*\*p&lt;0.05, \*\*\*p&lt;0.01

المصدر: إعداد الباحث، 2018

جدول رقم (4): نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف)

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
1	توجد علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والحل الفعال للخلاف.	دعم جزئي
3	توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والحل الفعال للخلاف.	دعم كامل
3	توجد علاقة ايجابية بين الإستنارة الفكرية والحل الفعال للخلاف.	لم تدعم
4	توجد علاقة ايجابية بين الإعتبارات الفردية والحل الفعال للخلاف.	دعم كامل
5	توجد علاقة ايجابية بين التمكين والحل الفعال للخلاف.	دعم جزئي
6	توجد علاقة ايجابية بين الفاعلية في إتخاذ القرار والحل الفعال للخلاف.	دعم كامل

المصدر: إعداد الباحث، 2018م

- \*\*\* علاقة إيجابية عند مستوى معنوية 0,01 = دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار.  
 \*\* علاقة إيجابية عند مستوى معنوية 0,05 = دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار.  
 \* علاقة إيجابية عند مستوى معنوية 0,10 = دعم جزئي حسب المقياس المستخدم في الاختبار.  
 لم تدعم تعني أما العلاقة إيجابية أو سلبية ضعيفة.

### مناقشة واختبار الفرضيات:

الجدول رقم (3) التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف، والجدول رقم (4) يوضح أن بعد الإعتبارات الفردية، والفاعلية في إتخاذ القرار، وبعد التحفيز وبعد التأثير المثالي وبعد التمكين لهم تأثير إيجابي ومعنوي على الحل الفعال للخلاف حيث كانت ( $\beta=0.509$ )، ( $\beta=0.443$ )، ( $\beta=0.334$ )، ( $\beta=0.452$ )، ( $\beta=0.308$ ) على الترتيب عند مستوى معنوية 1% و5% و10% على الترتيب. من جانب آخر نجد أن بعد الإستثارة الفكرية له تأثير سلبي ضعيف على الحل الفعال للخلاف حيث كانت ( $\beta=-0.374$ )، كما كانت قيمة F المحسوبة معنوية.

### العلاقة بين القيادة التحويلية والحل الفعال للخلاف:

العلاقة بين التأثير المثالي والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التأثير المثالي والحل الفعال للخلاف. يدل هذا على أن المديرين بالدوائر الحكومية يهتمون بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الإداري بتلك الدوائر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012م).

العلاقة بين التحفيز والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التحفيز والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين التحفيز والحل الفعال للخلاف. وهذا يدل على أن المديرين بالدوائر الحكومية يهتمون بتحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فوزي عبد الرحمن عساكر.

العلاقة بين الإستثارة الفكرية والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الإستثارة الفكرية والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة سلبية ضعيفة بين الإستثارة الفكرية والحل الفعال للخلاف. وهذا يدل على عدم إهتمام المديرين بالوحدات الحكومية بإتاحة الفرص للعاملين للتفكير والإبداع في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فوزي عبد الرحمن عساكر.

العلاقة بين الإعتبارات الفردية والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الإعتبارات الفردية والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الإعتبارات الفردية والحل الفعال للخلاف، وهذا يدل على إهتمام الإدارة بالوحدات الحكومية باحترام ثقافة ومشاعر العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Sahu، (2015)، Avinach Pathardikar Sageeta.

العلاقة بين التمكين والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التمكين والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التمكين والحل الفعال للخلاف، وهذا يدل على أن العاملون لهم قدر من المشاركة في إتخاذ القرارات.

العلاقة بين الفاعلية في إتخاذ القرار والحل الفعال للخلاف:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الفاعلية في إتخاذ القرار والحل الفعال للخلاف. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين الفاعلية في إتخاذ القرار والحل الفعال للخلاف وهذا يدل على إهتمام الإدارة بالوحدات الحكومية بإستشارة العاملين عند إتخاذ القرارات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سامي بشير أبو رمان، (2016م).

#### النتائج:

الأداء الإداري.

- 1- أكدت الدراسة بأن المديرين بالدوائر الحكومية يهتمون بتحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد.
- 2- أكدت الدراسة بأن المديرين بالدوائر الحكومية يهتمون بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق
- 3- أكدت الدراسة بأن المديرين بالوحدات الحكومية يهتمون بالإعتبارات الفردية وذلك بإحترام ثقافة العاملين.
- 4- أكدت الدراسة بأن المديرين بالوحدات الحكومية يهتمون بتمكين العاملين وذلك عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة أن يهتم المديرين بالدوائر الحكومية بإثارة العاملين وذلك عبر مشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم.
- 2- ضرورة أن يهتم المديرين بالدوائر الحكومية بإثارة العاملين وذلك بمعرفة ما يود العاملون تحقيقه في العمل.
- 3- ضرورة أن يهتم المديرين بالدوائر الحكومية بإثارة العاملين وذلك بإحترام أفكار ووجهات نظرهم عند حل مشاكل العمل.
- 4- ضرورة أن يهتم المديرين بالدوائر الحكومية بإثارة العاملين وذلك بإتاحة الفرص للتفكير والإبداع في العمل.

#### محددات الدراسة:

تم إجراء الدراسة في المنظمات الحكومية، ويمكن إجراء الدراسة في قطاعات أخرى متعددة (هادفة وغير هادفة للربح). وقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية أن تأخذ البيانات على فترات متعددة. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تختبر العوامل الأخرى مثل العوامل التنظيمية.

#### المراجع:

1. آدم الأمين عبد القدر، (2017م) ، مهارات الإتصال، النظرية والتطبيق، الدمام مكتبة المتنبئ الطبعة الثالثة.
2. توماس ل براون، (2009م) ، تفويض العمل، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، العبيكان للنشر.
3. سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، (2016م) ، القيادة التحويلية والإبتكار، دراسة مقارنة بين التعليم العام والخاص في العراق، ترجمة مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق.
4. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، (2016م) ، الأنماط القيادية، الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر.
5. محمد يوسف القاضي، (2015م) ، السلوك التنظيمي، عمان، الأكاديميون للنشر، الأولى .
6. آمال زرفاوي، (2014م) ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
7. حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012م) ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
8. زياني إيمان، (2014م) ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

9. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، (2008م) ، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. بثينة حسين علي الطائي، (2008م) ، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد التاسع، المجلد الأول.
11. سامي بشير أبو رمان، (2016م) ، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، دراسة على شركة البوتاس العربية وشركة مناجم الفوسفات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12) العدد (3) .
12. Gary Yukl,(2006) , Leadership in Organizations, Pearson Prentice Hall.
13. James MacGregor Burns,(1978) , Leadership, New York: Harper & Row.
14. Jerry W. Koehler & Joseph Pankowski,(1997), transformational leadership in government, St. Lucie press.
15. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2016) , Management, Pearson.
16. Evren Erzen, Yasir Armagan, (2015) , the Effect of Leadership on Conflict Management, Springer International Publishing, Switzerland .
17. Sangeeta Sah u, Avinash D. Pathardikar, (2015) , MANAGING CONFLICT THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, IS COLLABORATIVE STYLE ASOLUTION. Business Review, Vol. 16, No. 1, January June .