

البطائر

البطائر

مجلة علمية مُحَكَّمة تُصدَرُ في جامعة البتراء الأردنية

المجلد 15 - العدد 1 صفر 1433 هـ - كانون الثاني 2012 م

هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. مروان المُوَلا

نائب رئيس التحرير

أ.د. أحمد موسى الخطيب

الأعضاء

أ. د. زهير محيي الدين

أ. د. تيسير أبو عرجة

أ. د. محمود عطا

أ. د. زهير الصبَّاح

د. هدير ميرزة

د. علي المقوسي

لجنة التدقيق اللغوي

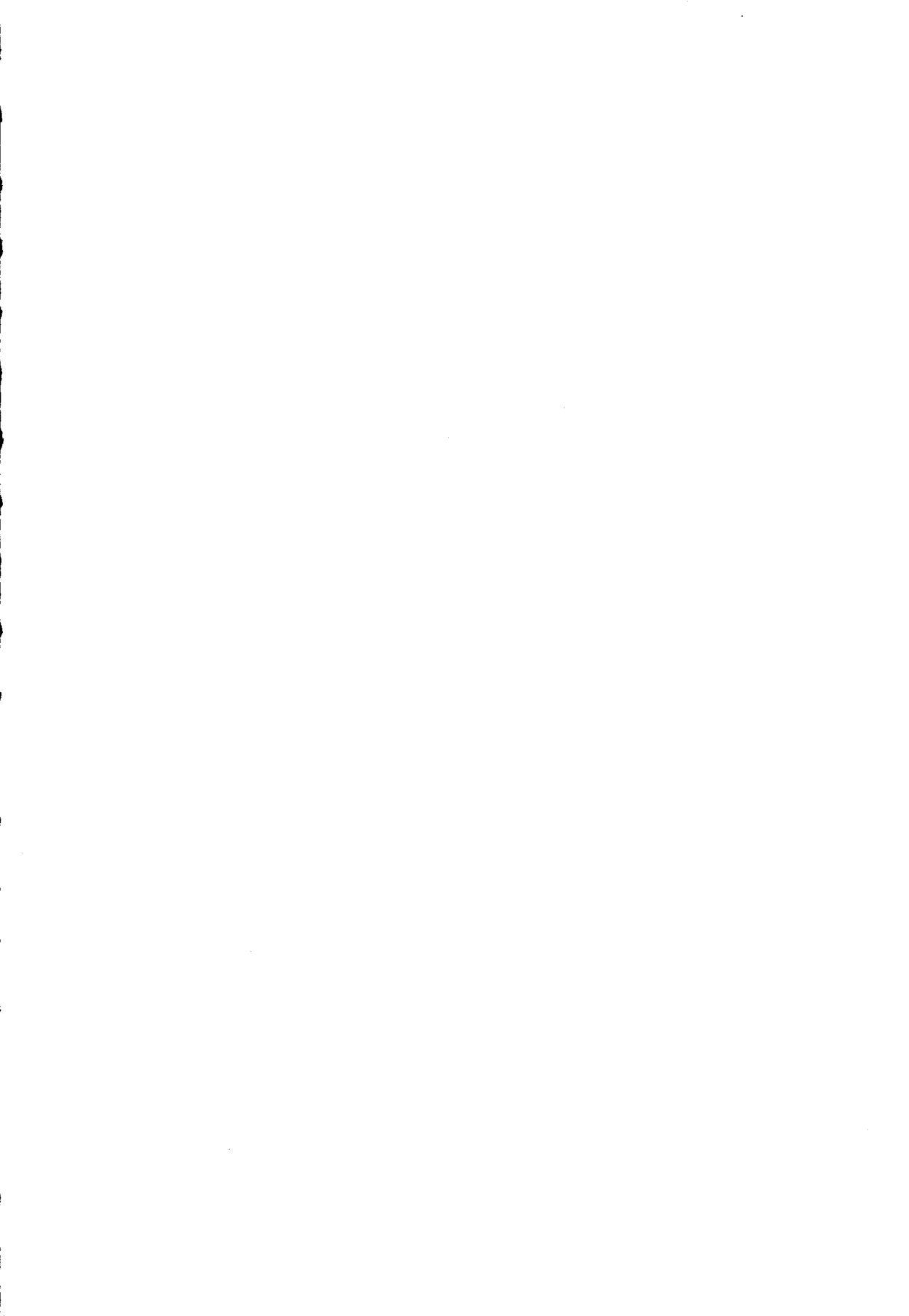
د. نبيل علي حسنين

د. إبراهيم خليل

د. هارون الربابعة

أمانة السَّرِّ

السَّيِّدة هنادة المومني



المراسلات باسم رئيس التحرير

مجلة البصائر

جامعة البترا

ص. ب. (961343)

عمّان (11196) - الأردن

الاشتراك السنويّ في المجلة

• داخل الأردن

أ. الأفراد (5) خمسة دنانير أردنية.

ب. المؤسسات (10) عشرة دنانير أردنية

• خارج الأردن

أ. الأفراد (10) عشرة دولارات أمريكية.

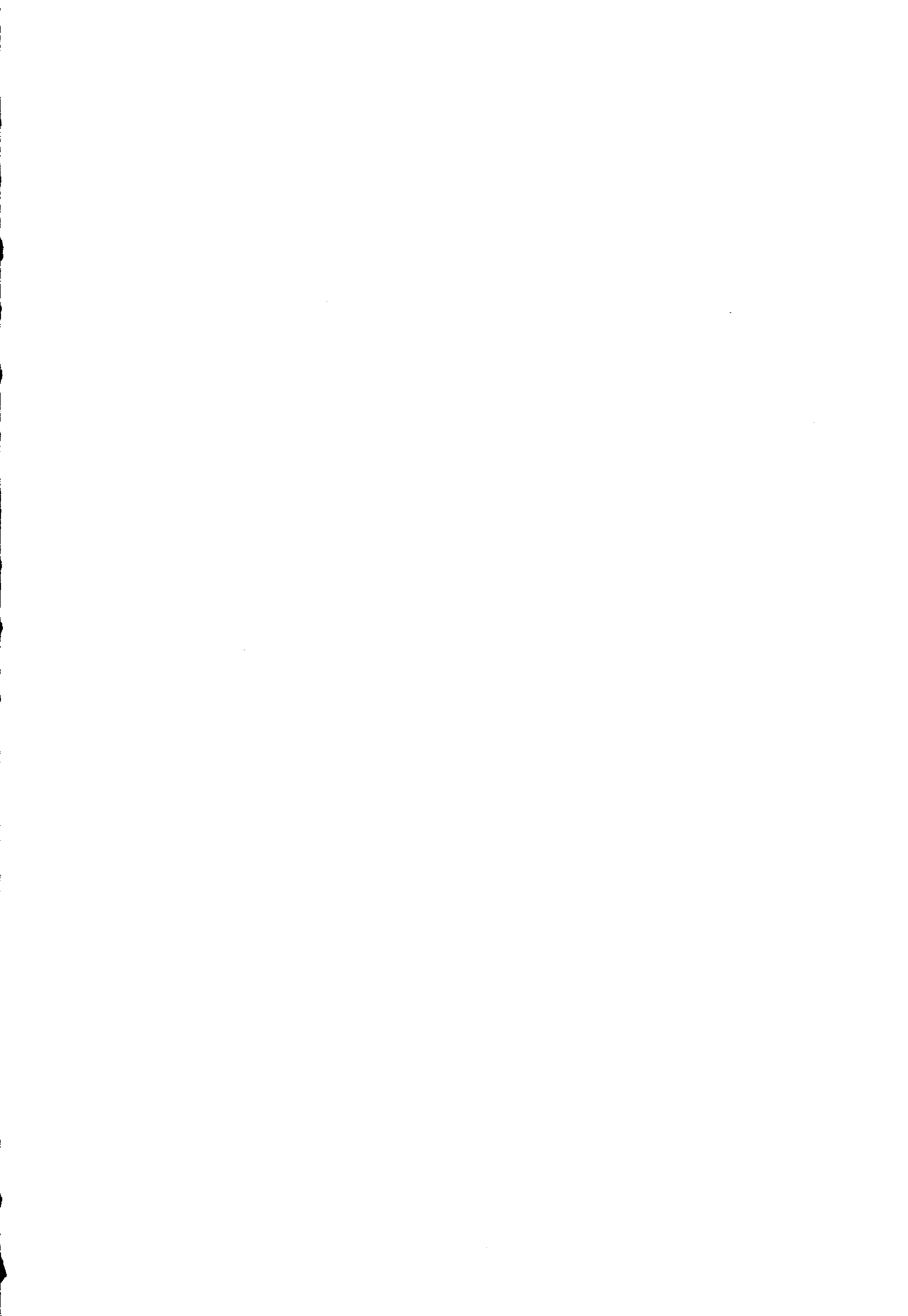
ب. المؤسسات (20) عشرون دولاراً أمريكياً

جميع الحقوق محفوظة

حيث لا يُسمح بإعادة إصدار هذه المجلة، أو أيّ بحث فيها، أو تخزينها، في نطاق استعادة المعلومات، أو نقلها، بأيّ شكلٍ من الأشكال دون إذنٍ خطّيٍّ مُسبقٍ من رئيس التحرير.

التصميم والإخراج الفنيّ

د. نبيل علي حسنين



المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، ثم اسم الكتاب بارزاً متبوعاً بفاصلة، ثم اسم المترجم أو المحقق إن وُجد، متبوعاً بفاصلة، ثم معلومات النشر محصورةً بين قوسين: (مكان النشر متبوعاً بقطتين: الناشر متبوعاً بفاصلة، ثم سنة النشر)، يلي القوس الأخير فاصلة يتبعها رقم الصفحة، هكذا:

محمد بن سلام الجمحي، طبقاتُ فحول الشعراء، ط2، تحقيق محمود محمد شاكر، (القاهرة: مطبعة المدني، 1974م)، ص 306.

• إن كان المرجع مجلةً على النحو الآتي:

المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، فعنوان البحث بين علامتي تنصيص متبوعاً بفاصلة، اسم المجلة بارزاً، فعدد المجلة متبوعاً بتاريخها، ففاصلة، فرقم الصفحة، ثم نقطة، هكذا:

عبد المعطي إرشيد، "محددات أسعار الأسهم في بورصة عمان"، مجلة البصائر، 8/ع2، أكتوبر 2004م، ص 202.

• إذا تكرر ذكر المرجع في حاشيتين متتاليتين دون أن يكون بينهما فاصل، توثق الحاشية بذكر: المرجع (المصدر) نفسه، أو نفسه بالحرف البارز متبوعاً بفاصلة، فرقم الصفحة.

أما إذا كانت الصفحة نفسها من المصدر نفسه، فيذكر الموقع نفسه بالحرف البارز.

• إذا كان ذكر المرجع في غير حاشية، وكان يفصل بين كل حاشية وأخرى مرجع أو أكثر، توثق بذكر اسم المؤلف متبوعاً بفاصلة، فعبارة المرجع المذكور بالحرف البارز، ففاصلة، فرقم الصفحة.

8. يُحكّم البحوث أساتذة مختصون في الجامعات ومراكز البحوث والدراسات.

9. يُبلغ الباحث نتيجة التحكيم خلال ثلاثة أشهر من تاريخ وصول البحث للمجلة، وبموعد نشره إن أحازه المحكمون، وأجريت التعديلات التي يطلبون إجراءها.

10. يزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نُشر فيه بحثه، وبعشرين فصلاً (مستلةً) من بحثه.

11. يخضع ترتيب البحوث في المجلة لاعتبارات فنية.

12. الأفكار الواردة في البحوث المنشورة لا تُعبّر بالضرورة عن رأي المجلة.

قواعد النشر والتوثيق في المجلة

1. أن لا يزيد حجم البحث عن خمسٍ وعشرين (25) صفحة (A4)، أو سبعة آلاف وخمسمائة (7500) كلمة.

2. أن لا يكون البحث قد سبق نشره، أو أرسل إلى مجلةٍ لنشره، وأن يُرفق الباحث إقراراً خطياً بذلك.

3. أن يُراعى في البحث ما يلي:

- الأخذ بالأصول العلمية إحاطةً، واستقصاءً، ومخطواتٍ بحث، والحرص على التوثيق، وحسن استخدام المصادر والمراجع.
- الكتابة بلغةٍ سليمةٍ، ومراجعتها.
- الترقيم الآلي عند التفرع، والتنقيط والتوثيق.
- العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط، أو الرسم، أو الأشكال.

4. أن يرسل البحث إلى هيئة التحرير بثلاث نسخ مطبوعة حاسوبياً، بخط (Traditional Arabic 16)، إذا كان البحث مرقوماً بالعربية. و (Time New Roman 14) إذا كان مرقوماً بالإنجليزية، مع القرص المضغوط الذي يحتوي على المادة المطبوعة بعد إجراء التصويبات، وعنوان بريده الإلكتروني.

5. أن يُرفق بالبحث ملخص في حدود مائتي (200) كلمة باللغة التي كُتبت بها، وآخر باللغة الإنجليزية، شرط أن يحتوي على: عنوان البحث، واسم الباحث، ودرجته العلمية، ومعلوماته الجامعية.

6. تدوين الإحالات المرجعية في نهاية البحث مسلسلّة بأرقام تبدأ من الرقم (1) بين قوسين، ولا تُعتمد أية طريقة فيها مهما تكن مادة البحث وطبيعتها، على أن يطوّن ضلك آلياً باستخدام الحاسوب، (في Microsoft Word مثلاً: مراجع إدراج حاشية سفلية)، مع مراعاة أن يكون حجم خط هذه الإحالات (12).

7. أن يلتزم بأصول التوثيق المعتمدة في المجلة، وتشمل عندما تردُ أول مرة التوثيق الموصوف أدناه كاملاً:

- إن كان المرجع كتاباً على النحو الآتي:

المُحتويات

- 13 ص - أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة)
أ. د. حسن علي الزعبي
- 57 ص - مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية -
دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان
أ.د. محمد عبد العال النعيمي وهنادة ماجد المومني
- 89 ص - مؤشرات الفضاء المكاني للرواية في الأردن "دراسة في نماذج مختارة"
د. عماد علي سليم أحمد الخطيب
- 129 ص - تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن
د.نظام موسى سويدان
- 165 ص - أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في تشجيع
الاستثمار في الأردن
د.عبدالله أحمد الدعاس ومصطفى حسين رحال
- 5 ص - Evaluating the Extent of Business Sector Satisfaction on
the Services Provided by "Global Telecommunication
Co.)* Field Study
Dr. Netham Sweidan & Dr. Mohammad Salem

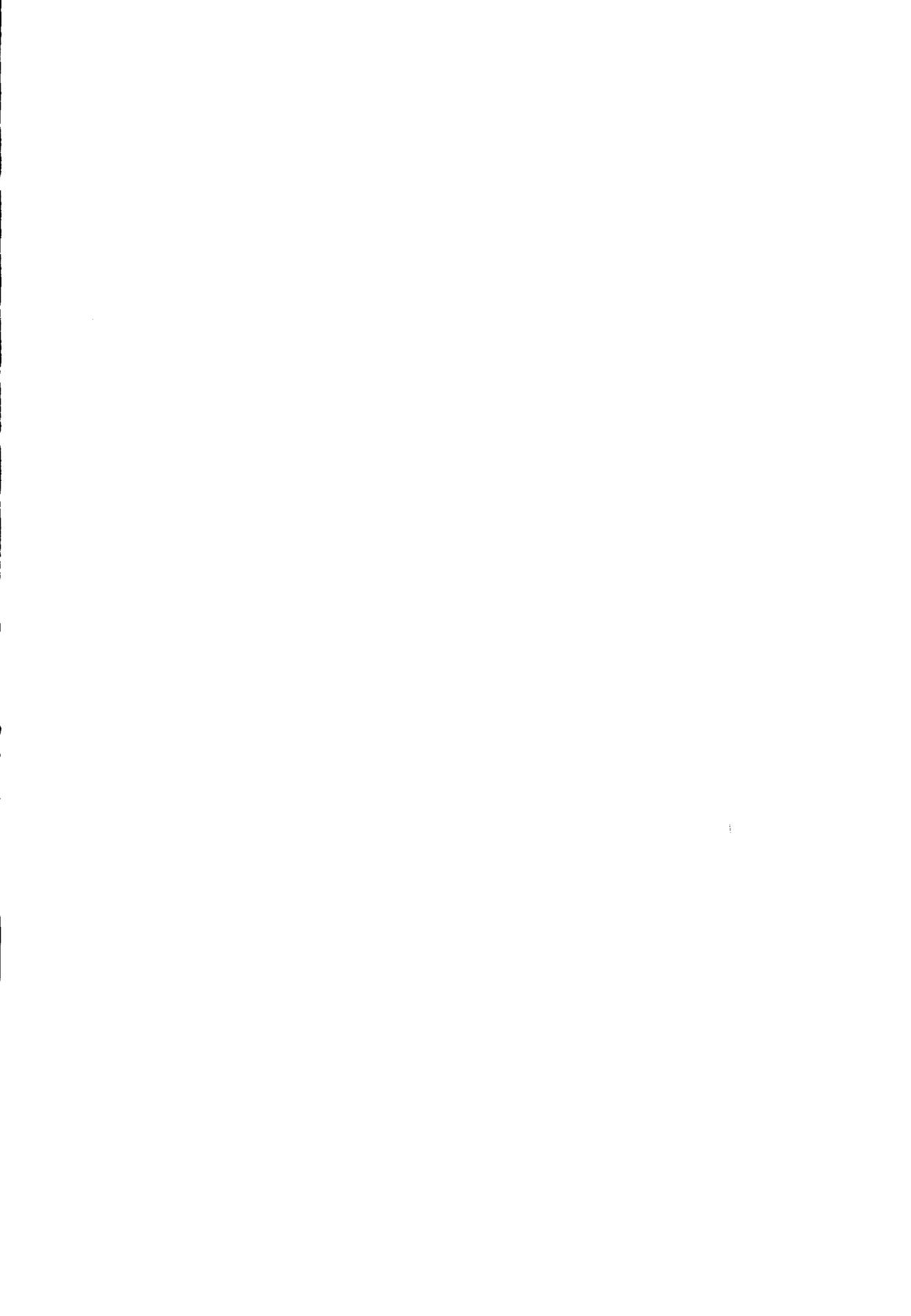


رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

د 2000 / 703

رقم التصنيف الدولي

ISBN 1605 - 9522



أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة)

أ. د. حسن علي الزعيبي

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

عمان - الأردن

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. أما بالنسبة للصراع التنظيمي، فقد حددت أربعة أسباب له وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف.

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق تطوير استبانة صممت لهذه الغاية بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (76) فرداً من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية. ولاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

• وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع

التنظيمي.

- أن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد.
 - كان الدفع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية البعد الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها: ضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، وإعادة النظر في السياسات التي تؤدي إلى محدودية الموارد كونها من أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الصراع التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية.

Impact of Transformational Leadership in reducing the reasons of Organizational Conflict (An Empirical Study at the Applied Science Private University)

Prof. Hasan Ali Al-Zoabi

Abstract:

This study aimed at identifying the impact of transformational leadership and its organizational conflict at Applied Science Private University.

The Transformational Leadership included four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. As for the organizational conflict included four reasons: limited resources, lack of clarity in the powers, lack of clarity of responsibilities, and opposed to objectives.

Field data was collected using a questionnaire distributed among a sample of (76) academic staff.

Simple linear regression and multiple regressions were used to test the study hypotheses. The study revealed the following main findings:

A statistically significance impact of the dimensions of transformational leadership in reducing organizational

conflict, the most common reason for an organizational conflict is limited resources, inspiration motivation of the transformational leadership dimension has only impact on all reasons that lead to organizational conflict.

The study provided some recommendations mostly important: There is a need develop trust between the university administrative leadership and academic staff to enhance the role of transformational leadership in reducing the causes of organizational conflict, and to review the policies that lead to limited resources being one of the leading causes of organizational conflict structure.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Conflict, Applied Science University

مقدمة:

تعد الجامعات من المنظمات الهامة في مجال الخدمات التعليمية لأي بلد. وإن إمكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المنظمات شأنه شأن المنظمات الأخرى يحتاج إلى الاهتمام بالقضايا الإدارية ذات البعد الاستراتيجي. حيث تتطلب زيادة معرف الإدارات الأكاديمية وتوفير المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة ذات التأثير الإيجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات التعليمية.

إن خصوصية عمل المنظمات التعليمية، له طابع يميزه نظراً لتعامل القيادات فيها مع العاملين الذين هم ذوو مستويات تعليمية عالية، مما يجعل التعامل معهم يختلف عن المرؤوسين في منظمات الأعمال الأخرى.

وحيث إن العالم على عتبة القرن الواحد والعشرين، فلا يزال هناك الكثير من القضايا الإدارية التي لا يمكن التخلص منها في العمل الإداري، وعلى رأسها الصراع التنظيمي. فهو يعد أحد من أهم المواضيع التي تشغل فكر القيادات الأكاديمية، وذلك كون الصراع التنظيمي لا تكاد منظمة تخلوا منه، ومثلما يُعدُّ الصراع التنظيمي حالة صحية في بعض الأحيان، إلا أنه يجب أن لا يتعدى الحدود المرسومة له. وإن نجاح المنظمات يعتمد على كيفية التعامل معه وإدارته. وإن القدرة على التعامل معه بصورة إيجابية من أجل احتوائه، يتطلب أسلوب قيادي متميز اطلق عليه (Burns) مسمى القيادة التحويلية⁽¹⁾. ولا شك أن الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية، يُعدّ عنصراً أساسياً للمنظمات. إن أسلوب القيادة التحويلية لا يمكن أن يتم دون إيمان من قبل المديرين بأهميته ومدى فوائده للمنظمة، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المرؤوسين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف وتقبل التحدي.

ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد وجود قادة يتبنون فلسفة إدارية فعالة، مثل: فلسفة القيادة التحويلية التي تؤثر في المرؤوسين، ودوافعهم، وأهدافهم، لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة. وخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بالتركيز على العمل الجماعي، والعمل على رفع مستوى المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين⁽²⁾. لذا تأتي هذه

الدراسة محاولة للتعرف على دور القيادة التحويلية في الحد من زيادة الصّراع التنظيمي عن الحد المرغوب فيه من قبل القيادات الأكاديمية.

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة الحالية من خلال احتكاك الباحث بالمشكلة بشكل فعليّ، وملاحظة وجود الصراعات التنظيمية في كليات الجامعة، وهذا ما أبداه أعضاء هيئة التدريس من خلال لقاءات الباحث المباشرة معهم بخصوص هذا الموضوع. كما أن النجاح في التعامل مع الصراع التنظيمي يحتاج بالضرورة إلى قيادة إدارية متفتحة، وبعيدة عن الأساليب التقليدية، وخصوصاً عندما يكون التعامل مع أفراد يتمتعون بدرجات علمية عالية، كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وتأسيساً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل تتوافر سمات القيادة التحويلية في القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية؟
2. هل يمتلك أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية تصوراً واضحاً عن أسباب الصراع التنظيمي؟
3. ما هي طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الحد من الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي؟
4. هل ان أبعاد القيادة التحويلية متساوية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، لكون موضوع القيادة التحويلية يعد من الموضوعات الإدارية التي لا تزال تلقى اهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث إن نجاح وتطور المنظمات، يتركز بشكل أساسي على قياداتها وما تمتلكه من إبداع ودراسة في تسيير أعمالها. كما وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تربط القيادة التحويلية بمشكلة

إدارية يواجهها المديرون يومياً في متابعة أعمالهم الإدارية، ألا وهي مشكلة الصراع التنظيمي، وما ينتج عنه من سلبيات، إذا زاد عن الحد المرغوب فيه في منظمات الأعمال. حيث تبدل القيادات الإدارية جهود كبيرة من أجل معالجتها، والحد من تأثيراته السلبية على بيئة العمل، وعلى رأسها إعاقة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما ستضيفه إلى الرصيد في مجال أدبيات القيادة التحويلية، والصراع التنظيمي، نظراً لندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع المهم في قطاع المؤسسات التعليمية في الأردن بشكل خاص.

فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "عدم وجود إحصائية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي".

الفرضية الرئيسية الثانية: "عدم وجود إحصائية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف".

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

الفرضية الفرعية الثانية: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

الفرضية الفرعية الثالثة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة

التحويلية، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح المسؤوليات".

الفرضية الفرعية الرابعة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف".

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل بما يلي:

1. الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
2. التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
3. التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الحد من أسباب الصراع التنظيمي.

الإطار النظري:

القيادة التحويلية **Transformational Leadership**:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج⁽³⁾.

وعرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد، والتابعين، إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"⁽⁴⁾. أما (Conger) فيعرفها على أنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"⁽⁵⁾. ويرى (Colvin) أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، وأن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير⁽⁶⁾.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم أخلاقية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين⁽⁷⁾. كما تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم توليد الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية⁽⁸⁾. وترى كل من فيرا وكروسان بأن القيادة التحويلية قيادة إلهامية محفزة فكرياً ومراعية لمشاعر الأفراد، هؤلاء القادة يساعدون الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة الأكثر اتساعاً، وهم يلهمون الآخرين برؤيتهم، ويخلقون الإثارة بحماسهم، ويخرقون الافتراضات التي مرّ عليها الزمن بتصميمهم على إعادة تشكيل المستقبل، ويشككون في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعلون كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأشياء⁽⁹⁾.

وقد طور ⁽¹⁰⁾ (Bass & Avolio) استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) والتي بنيت على نظرة أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد اطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل منها بحرف (I) وهي: (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration)

وتقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، يوفر القادة هنا محفزات غير اعتيادية لاتباعهم، ترفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال، ويشعر المرؤوسون بالثقة، والولاء، والإعجاب، والاحترام لقائدهم.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة؛ لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. ويأتي هذا التغيير بقيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي ⁽¹¹⁾:

1. خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء، والوحدات التنظيمية.
2. أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد، وحديث، من المعنيين في المنظمة.
3. توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة، وعلى جميع الأصعدة.

أبعاد القيادة التحويلية:

سوف نتناول الأبعاد الآتية الذكر والتي جاء بها كل من (Avolio & Bass) والتي يمكن للإدارة استخدامها والتي وجدت فيما بعد تأييداً وقبولاً عاماً، حيث يرون أن القيادة التحويلية تقوم على الأبعاد التالية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

وفق هذا البعد يسلك القادة سلوكاً يجعل منهم نموذجاً يحتذى به الآخرون

مع مرور الزمن. ويقوم بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتعدوا عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية. ولكنهم يستخدمون تلك القوة من أجل تحريك ودفع الأفراد لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم⁽¹²⁾. فالقائد التحويلي لديه قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، فهو يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويجوز على احترام الآخرين وثقتهم. ويجعل كل فرد حوله متحمساً للمهام المكلف بها، ولديه ثقة تامة به. ويشجع الأفراد للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.

2. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، حيث إن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في نفوس المرؤوسين حب التحدي، ويذكر فيهم الحماس وروح الفريق، وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية⁽¹³⁾. وقد حددها (Bass) بأنها الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تحفز وتلهم التابعين بإضفاء روح التحدي على عملهم⁽¹⁴⁾. فهو يعد الهام للمرؤوسين، ويلهمهم بالولاء له وللمنظمة.

3. الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، وإيجاد حلول منطقية لها⁽¹⁵⁾. ويصفها (Bass) التحفيز الذكائي، وهو ينتج عن الجهود المبذولة من أتباع القائد على أنها متجددة وخلاقية، وذلك من خلال مناقشة الافتراضات، وإعادة هيكلة، وتشكيل المشكلات، وإتاحة الفرصة بالتفكير في المشاكلات القديمة بطرق جديدة، فهو بأفكاره يجبر المرؤوسين على إعادة التفكير في بعض أفكارهم⁽¹⁶⁾.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

والقائد التحويلي هنا يهتم بالمرؤوسين ويدرك الفروق الفردية بينهم، وأن يتعامل

مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة. ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته. ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينة وبين المرؤوسين. وأن يكون قريب منهم ليسهل رجوعهم إليه ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم. والقائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم. ويراهم (Bass) بأنها الطريقة التي تولي اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد من أجل تحقيق الإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرّب أو مراقب. ويعطي انتباهاً شخصياً للأفراد الذين يبدو عليهم الإهمال، ويكتشف ماذا يريد الأفراد ويساعدهم للحصول عليه⁽¹⁷⁾.

الصراع التنظيمي Organizational Conflict:

يستخدم مصطلح الصراع Conflict في المجال الإداري والمأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني (التطاحن معاً باستخدام القوة) وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع⁽¹⁸⁾. ويعرف الصراع التنظيمي بأنه "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب المفاضلة بين البدائل"⁽¹⁹⁾. وكما عرفة (Schermehorn et. al.) على أنه "الحالة التي يكون فيها اثنين، أو أكثر من الأفراد، غير المتفقين حول بعض الجوانب الجوهرية للتنظيم، أو لتجريب أحاسيس مثيرة للتعارض فيما بينهم"⁽²⁰⁾.

ويمكن القول إن الصراع التنظيمي هو حالة متطرفة من المنافسة التي تنطوي على تحقيق رغبات معينة لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وفي الوقت نفسه إعاقة تحقيق رغبات، وأهداف مجموعة أخرى من الأفراد، أو الوحدات التنظيمية.

فالصراع التنظيمي يشمل جميع أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة. ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر⁽²¹⁾. ويعد الصراع التنظيمي من أكبر التحديات التي تواجه إدارة منظمات الأعمال في الوقت الراهن. فرغم أنّ الصراع التنظيمي قد يكون أمراً حتمياً ومرغوباً فيه أحياناً، وذلك عندما يساعد على تطوير وتحسين الأداء في المنظمات وزيادة فاعليتها، فإنه قد يكون غير مفيد وقد يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المنظمة في ظروف أخرى. ومن هنا يتطلب الأمر من الإدارات أن تكون على درجة عالية من الوعي

الإداري لتتمكن من إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف، وأداء رسالة المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.

ويذكر الخشالي: إنَّ على الإدارة أن تتدخل في الصراع في أحد الحالتين الآتيتين⁽²²⁾:

1. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، إذ من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب فيه.
2. في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به، إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد المعايير المستخدمة في تقسيم، أو تصنيف الصراع التنظيمي، ويكاد يتفق أغلب الكُتَّاب، والمهتمين في مجال الصراع التنظيمي، على أن الصراعات التنظيمية التي تحصل داخل التنظيم تكون واحدة من الأنواع التالية⁽²³⁾:

1. الصراع داخل الفرد نفسه (Intrapersonal Conflict): وينتج عن حدوث تناقضات بين أدوار الفرد، أو بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو نتيجة مشاكل في العمل، مما يؤدي إلى رد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يكون رد الفعل هذا بشكل عدواني، أو على شكل انسحاب، أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط، أو بدائل أخرى تُعوِّض الفرد عن الهدف الأصلي.
2. الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (Interpersonal Conflict) وهو الصراع الذي يكون نتيجة تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويكون ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم، ويمكن التخفيف من حدة هذا الصراع عن طريق الإفصاح عن النفس، وتزويد الآخرين بالمعلومات الخاصة بالفرد، ومحاولة الحصول على معلومات عن الآخرين بناءً على الثقة المتبادلة⁽²⁴⁾.
3. الصراع بين الجماعات (Intergroup Conflict) حيث تطور جماعات العمل، والأقسام، والإدارات، وُجهات نظر محدَّدة عن أعمالها، وعن أعمال

الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك خلاف في وجهات نظر الجماعات، وعندما تتفاعل هذه الجماعات تظهر تلك الصراعات⁽²⁵⁾.

أسباب الصراع التنظيمي:

نظراً لتعدد أسباب الصراع التنظيمي، فقد تم استقراء عدد من المؤلفات والبحوث التي تناولت أسباب الصراع التنظيمي، لتحديد تلك الأسباب، ومدى تكرارها، وأهميتها عند المؤلفين والباحثين، وعلمية فقد اقتصرت الدراسة الحالية على أربعة أسباب للصراع التنظيمي، والتي يعتقد الباحث أنها أهم أسباب الصراع التنظيمي، نتيجة تكرارها عند أكبر عدد من الباحثين⁽²⁶⁾،⁽²⁷⁾،⁽²⁸⁾،⁽²⁹⁾ وغيرهم، وهي:

1. محدودية الموارد (Limited resources):

عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق أهدافها. بينما عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية⁽³⁰⁾. ويزداد الأمر سوءاً عندما تتخذ الإدارة إجراءات ترشيدية في استخدام الموارد فتجد الوحدات التنظيمية تتصارع من أجل الحصول على الموارد من أجل أن تغطي احتياجاتها، ولو كان ذلك على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى⁽³¹⁾.

2. عدم وضوح الصلاحيات (Lack of clarity in the powers):

يُعد من أهم أسباب حدوث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، خصوصاً عندما يكون هناك عدم وضوح صلاحيات العاملين في المستويات الإدارية العليا. ويظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما تجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له⁽³²⁾. كما يظهر الصراع أيضاً عندما يسعى العاملون للحصول على بعض الصلاحيات، كأساس يؤدي لتحقيق المرونة، وسرعة الإنجاز للأعمال، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه الصلاحيات خوفاً من فقدانها، أو لعدم الثقة في المرؤوسين⁽³³⁾.

3. عدم وضوح المسؤوليات (Lack of clarity of responsibilities):

قد يدخل طرف في الصراع مع أطراف أخرى بسبب تكليفة بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته، مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات، أو بهدف الحصول على الراحة⁽³⁴⁾. ويدعو التقليديون إلى عدم إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من الصلاحيات، لأن ذلك يؤدي إلى العجز، والإحباط عن تنفيذ الواجبات، كما لا يجوز إعطاء صلاحيات أكبر من المسؤوليات حتى لا يساء استخدام تلك الصلاحيات. بينما يرى السلوكيون أن المساواة بين المتغيرين، لا يمكن تحقيقها في أغلب الأحيان⁽³⁵⁾.

4. تعارض الأهداف (Opposed to objectives):

الهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية توجه الجهود والموارد المتاحة نحوها⁽³⁶⁾. وتمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض، أو اختلاف بين أهدافها الفرعية، وينتج ذلك عن مغالاة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم، أو نتيجة تفسيرهم الخاطئ لأهداف المنظمة، ويُعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع. ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها⁽³⁷⁾.

الدراسات السابقة:

دراسة (Dess & et. al (1998): أجريت الدراسة حول الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق القيادة التحويلية، نظراً لكون المنظمات الإدارية تواجه اليوم الكثير من التحديات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عوامل ضرورية لنجاح القيادة التحويلية التي تم توضيحها بالوقت وبالأمثلة الوثيقة الصلة، وهي: التحرك بسرعة وحزم، توفير معنى للحاجات الملحة أو العاجلة، تطوير اتصالات فعالة، ورؤية واضحة، وتخطيط منظم لمجموعة من الأهداف، وتفويض الآخر للعمل، وتنفيذ أعمال توضح التغيير⁽³⁸⁾.

دراسة عبد الوهاب (1998): قام بدراسة حول دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة. ودلت النتائج على أن المدير الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية، يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، وبدرجة عالية من الكفاءة. وأن اتباع المدير لاستراتيجية التعاون في إدارة الصراع تسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية⁽³⁹⁾.

دراسة الغامدي (2000): أجريت الدراسة عن القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، ومدى ممارستها، وامتلاك القيادات الأكاديمية لخصائصها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أنها تمتلك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام⁽⁴⁰⁾.

دراسة القحطاني ويوسف (2001): أجريت الدراسة حول أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مسببات الصراعات التنظيمية هي تدني مستوى الرضا الوظيفي أولاً، ثم ضعف التنسيق التنظيمي، ثم التهافت على امتلاك النفوذ والسلطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للمبحوثين وبين هذه المسببات⁽⁴¹⁾.

دراسة Turner & et. al 2002 : أجريت الدراسة حول القيادة التحويلية والمنطق الأخلاقي، واستهدفت الدراسة استقصاء ما إذا كان المديرون ذوو

المنطق الأخلاقيّ، والبالغ عددهم في عينة الدراسة 132 مديراً، يرتبطون بسلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها أتباعهم.

وأهمّ ما توصلت إليه الدراسة أن المديرين الذين سُجلوا في المجموعة الأولى من التوزيع للمنطق الأخلاقيّ، أظهروا سلوكيات القيادة التحويلية أكثر من القادة الذين سُجلوا في المجموعة الأدنى (42).

دراسة حريم (2003): أجريت هذه الدراسة في محاولة من الباحث التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنيّة، وتحديد أي من الأساليب أكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل ديمغرافية. وأشارت أهمّ نتائج الدراسة إلى ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب الأربعة الآتية بالترتيب، من حيث مدى التطبيق: التعاون، الإجماع، التهرب. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة، تُعزى لعوامل: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة (43).

دراسة العازمي (2006): سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القائد التحويليّ، وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية، ومدى توافر القدرات الإبداعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها: أن خصائص، وسمات القيادة التحويلية، متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية السعودية، وكذلك وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويليّ، وامتلاك مرؤوسيهامهارات، وقدرات إبداعية (44).

دراسة (Ergeneli & et. Al (2007): أعدت هذه الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بأبعاد قيمها الثقافية. واستهدفت الدراسة، فحص شرعية القيادة التحويلية، وعلاقتها بخمسة مظاهر، هي: (التحديات التي تواجهها، إثارة رؤية مشتركة، تمكين الآخرين من الفعل، نمذجة الأساليب، تشجيع الصحة)، كما حددها كل من Kouzes, Posner, Hofstede. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة سلبية بين تفادي أبعاد القيم الثقافية الغامضة وشمولية القيادة التحويلية (45).

دراسة Nemanich and Keller 2007: أجريت الدراسة حول مدى اكتساب القادة خصائص القيادة التحويلية، وقد استقصت الدراسة مدى اكتساب القادة التحويليين خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهمكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من اكتساب قبولها وأداء الموظفين والرضا الوظيفي⁽⁴⁶⁾.

بعد استعراض الدراسات السابقة، التي تمكن الباحث من الحصول عليها، بما يتناسب مع الدراسة الحالية، يُلاحظ أنّ هذه الدراسات أجريت خلال الفترة 1998 - 2007 في بيئات مختلفة بعضها عربية، وبعضها الآخر غير عربي. كما أنه لا يوجد دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة التحويلية، وأسباب الصراع التنظيمي معاً.

منهجية الدراسة

استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة، وهما أبعاد القيادة التحويلية، وأسباب الصراع التنظيمي. وذلك بمراجعة ما تيسر للباحث من كتب ودوريات متخصصة حول هذين المفهومين. فضلاً عن استخدام الأسلوب التحليلي المستند إلى جمع البيانات عن طريق استخدام استبانة تم تطويرها لهذه الغاية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

استندت الدراسة إلى آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (323) عضواً وهو مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة. وعلى هذا الأساس سيكون حجم العينة (81) عضواً هيئة تدريس، وتم تحديد حصة الكلية في العينة، وذلك حسب نسبة مشاركتها في مجتمع الدراسة. ووزعت الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر عن طريق زيارات منظمة قام بها الباحث لهذه الكليات.

وقد سهلت طبيعة مفردات المجتمع المستهدف استرجاع أكبر عدد من الاستبانات الموزعة. وقد حصل الباحث على (76) استبانة صالحة للتحليل. وهذا يشكل ما نسبته (94%) من حجم العينة.

ويشير الجدول رقم (1) إلى بعض الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور (66) عضو هيئة تدريس، وهذا يشكل ما نسبته (86.8%) من حجم العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهم (10) ونسبة (13.2%). من حيث العمر، كان التركيز عند الفئة (41-50 سنة)، بعدد بلغ (36) عضو هيئة تدريس، ونسبة (47.4%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن غالبية أعضاء هيئة التدريس يحملون درجة الدكتوراه، وكان عددهم (65) عضواً، بنسبة (85.5%). أما بالنسبة للرتبة الأكاديمية، فإن غالبية أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يحملون رتبة أستاذ مساعد وكان عددهم (30) عضواً، بنسبة (39.5%). أما مدة الخدمة في الجامعة، فكان التركيز عند الفئة (أكثر من 10 سنوات) بعدد بلغ (36) عضو هيئة تدريس، بنسبة (47.4%).

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة (ن=76)

الجنس	ذكر		أنثى	
	العدد	%	العدد	%
	66	86.8	10	13.2
العمر	أقل من 30 سنة		41 - 50 سنة	
	العدد	%	العدد	%
	5	6.6	15	19.7
	15	19.7	41	54
المؤهل العلمي	ماجستير		دكتوراه	
	العدد	%	العدد	%
	11	14.5	65	85.5

أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		مدرس		محاضر		الرتبة الأكاديمية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
19.7	15	26.3	20	39.5	30	10.5	8	3.9	3	
أكثر من 10 سنوات		6 - 10 سنوات		5 سنوات فأقل						عدد سنوات الخدمة في الجامعة
5	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
47.4	36	6.6	5	46.1	35					

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

تكوّن نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين، هما:

أولاً: المتغير المستقل، والمتمثل في القيادة التحويلية، والمكون من أربعة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي: وهو أن يسلك القائد سلوك، ويتصرف بشكل يجعل منه قدوة للآخرين مع مرور الزمن.

2. الدفع والإلهام: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وإثارة الحماس، وروح الفريق في الأفراد العاملين.

3. الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل، بطريقة إبداعية من التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة بأسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم، بتبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

ثانياً: المتغير التابع، والمتمثل في أسباب الصراع التنظيمي، والحاصل بفعل أربعة أسباب، هي:

1. محدودية الموارد: عندما تكون الموارد غير متوفرة بشكل كبير يحدث الصراع

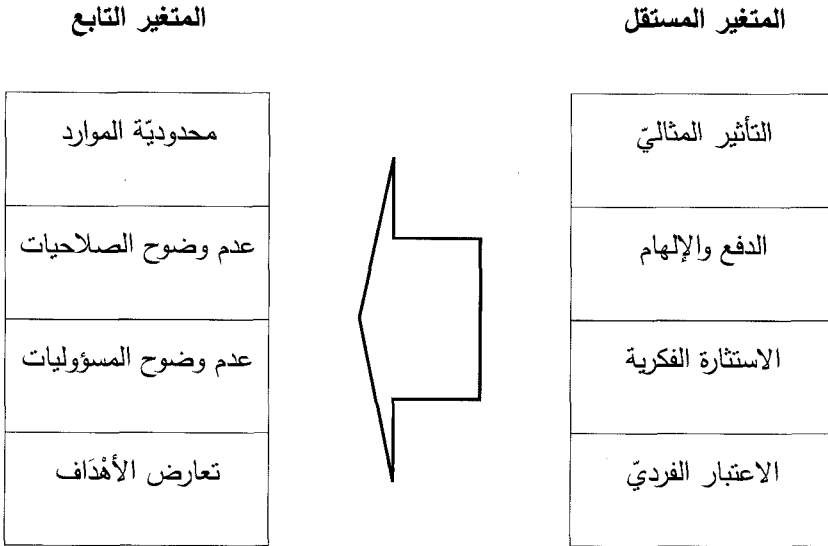
حول تقاسمها من قبل الوحدات التنظيمية.

2. عدم وضوح الصلاحيات: يحدث الصراع عندما تكون الصلاحيات غير واضحة بين العاملين، وكذلك يحدث بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما بتجاوز الآخر لصلاحياته.

3. عدم وضوح المسؤوليات: تحدث الصراعات بين الأطراف عندما تُعطى إلى أحد الأطراف مسؤوليات ليست من مسؤولياته. وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات عن طرف آخر. وذلك بسبب عدم وضوح مسؤوليات كل طرف من الأطراف.

4. تعارض الأهداف: عند مغالاة الأفراد، أو الوحدات التنظيمية في تحديد أهدافهم، أو نتيجة التفسير الخاطئ لأهداف المنظمة.

والشكل رقم (1) يوضح المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة