

أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان)
The Impact of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management (The Case Study of Loading and Unloading Associations in Port Sudan)

إعداد: الباحث/ هاشم محمد همد إدريس

باحث دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان

Email: mndrhashm@gmail.com

الدكتور/ بشارة موسى بشارة محمد

أستاذ مساعد، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان

الأستاذ الدكتور/ محمد ابراهيم أبوسن

أستاذ الموارد البشرية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان

المخلص:

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري؛ وتشكل عنصراً مهماً من عناصر منظمات الأعمال الحديثة، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم توافر أبعاد القيادة التحويلية بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وتقييم درجة ممارسات إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، ودراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات على عينة ميسرة من العاملين بتلك الجمعيات، وتحليل 306 استمارة استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجات مرتفعة لبعض الأبعاد ودرجات متوسطة للأبعاد الأخرى؛ في جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هو التأثير المثالي، ثم يليه الدافعية الالهامية، ثم الاعتبار افردي، واخيراً الاستشارة الفكرية، كما كشفت النتائج أن إدارة الصراع التنظيمي تمارس بدرجة مرتفعة بين عمال جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هي استراتيجية التوفيق، ثم يليها استراتيجية الاسترضاء، ثم يليها استراتيجية التعاون، ثم استراتيجية المنافسة، واخيراً استراتيجية التجنب. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على كلا من: الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي والتعاون والتوفيق والمنافسة والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي، بضرورة تعزيز أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، وتدريب القادة على الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي. على القيادة المتمتع بسمات القيادة الفاعلة، والقدرة على الانجاز، والأخذ بزمام المبادرة في إدارة الصراع التنظيمي، وضرورة التعاون والانسجام بين الوحدات الإدارية والأفراد في العمل.

الكلمات المفتاحية: الاسترضاء، التعاون، التوفيق، المنافسة، التجنب.

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management (The Case Study of Loading and Unloading Associations in Port Sudan)

Abstract:

Transformational leadership is one of the modern concepts in administrative thought. It constitutes an important element of modern business organizations. This study aims to evaluate the availability of the dimensions of transformational leadership in the stevedoring workers' associations in the port of Port Sudan, evaluate the degree of organizational conflict management practices in the stevedores' associations in the port of Port Sudan, and study the impact of transformational leadership on managing organizational conflict in the stevedores' associations in the port of Port Sudan. To achieve the objectives of the study, the study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a basic tool for collecting data on a facilitated sample of workers in those associations, and 306 questionnaires were valid for analysis. The results showed that transformational leadership is practiced with high degrees for some dimensions and medium degrees for other dimensions. In the longshoremen's associations in the Port of Sudan, the most practiced dimension was ideal influence, followed by inspirational motivation, then individual consideration, and finally intellectual arousal. The results also revealed that organizational conflict management is practiced to a high degree among the workers of the longshoremen's associations in the Port of Sudan. Its most practiced dimension was the strategy of conciliation, followed by the strategy of appeasement, then followed by the strategy of cooperation, then the strategy of competition, and finally the strategy of avoidance. The results also showed that transformational leadership has a positive impact on both: appeasement in managing organizational conflict, cooperation, conciliation, competition, and avoidance in managing organizational conflict, with the need for the investigated institutions to adopt the transformational leadership style to a greater extent than what exists, and the necessity of strengthening the method of cooperation in managing organizational conflict. Training leaders on effective strategies for managing organizational conflict. Leadership must have the characteristics of effective leadership, the ability to achieve, take the initiative in managing organizational conflict, and the necessity of cooperation and harmony between administrative units and individuals at work.

Keywords: Appeasement, cooperation, reconciliation, competition, avoidance

1. المقدمة:

تعتبر المنظمات الادارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال؛ وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز المشاكل بمختلف أنواعها (هدية وسعدي 2022). حيث يعتبر الصراع بين العاملين في المنظمة أمراً حتمياً، وهو متوطن في كل الحياة الاجتماعية، وإنه جزء لا مفر منه في الحياة، لأنه يتعلق بحالات الموارد النادرة، وتقسيم الوظائف، وعلاقات القوة، وتمايز الأدوار، وتعد ظاهرة الصراع في المنظمة من أخطر المشكلات التنظيمية التي تواجهها المنظمات الحديثة (يوسف، 2021).

والتفاعل بين الجماعات والمنظمات يخلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع، وأعضاء المنظمة أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض مطلوب منهم التعامل مع خلافاتهم بشكل بناء، وهذا يستدعي تعلم كيفية استخدام أساليب وإستراتيجيات مختلفة لمعالجة الصراع للتعامل مع المواقف المختلفة بشكل فعال (Rahim, 2002). وتعد عملية إدارة الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك عاملاً يميز القائد، (الزعيبي، 2011). ولعل من أهم السمات لتحقيق ذلك وجود قادة يتبنون فلسفة إدارية فعالة مثل فلسفة القيادة التحويلية يؤثر من خلالها في المرؤوسين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، والقيادة التحويلية وسيلة للتركيز على التأثير الذي يعزز التبادل والتعاون والانفتاح (Alise, G. 2021).

1.1 مشكلة الدراسة:

يعد الصراع حقيقة ماثلة في المنظمات بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة، وله دور هام وإيجابي إذا ما تمت إدارته بفاعلية ودراية (Rahim, 2001)، حيث تفرض التطورات الحديثة للمنظمات على القادة أخذ تأثيرات الصراع على الحسبان، ولكي ينجح القائد في تحقيق أهداف المنظمة عليه أن يحقق التفاعل الداخلي داخل المنظمة، وأن ينمي روح المبادرة والابتكار وتحقيق التكامل والتعاون الفعال، والتعامل مع الصراع التنظيمي يحتاج بالضرورة إلى قيادة إدارية متفتحة كالقيادة التحويلية (الزعيبي، 2011).

بالرغم من أن العديد من الدراسات التي أجريت في مجال إدارة الصراع التنظيمي للتعرف على طبيعته ومصادره، إلا أن هنالك قصور في الأدب الإداري حول الخلفية المفترضة لوظيفة الصراع، حيث اقتصر معظم الدراسات على دراسة كيفية الحد من الصراع أو تقليله أو معرفة أسبابه وآثاره، كدراسة دراسة (بلحوت وجعيجع، 2022)، ودراسة (هدار، 2021) ودراسة (Anastasiou, 2020).

ومن المعلوم أن إدارة الصراع لا تعني حله أو القضاء عليه بل ضرورة توجيه الجهود نحو تحقيق مستوى مرغوب فيه، وهو المستوى الذي يخدم حيوية المؤسسة، حيث تطرح قضية مهمة؛ تتمثل في الكيفية التي يدير بها القادة مواقف الصراع التنظيمي؛ حيث تبرز قضية أساسية تتمثل في وجود الصراع التنظيمي بشكل طبيعي ومستوى عالي داخل المؤسسة مجال البحث وهذا من خلال ملاحظتنا لواقع جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وبالرغم من هذا المستوى الملاحظ نجد أن العمل يسير بصورة طبيعية، حيث أننا نجهل فيما إذا كان أسلوب القيادة المتبع له تأثير في ذلك، وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال البحث الرئيس كالاتي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- هل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي؟
- 2- هل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعاون في إدارة الصراع التنظيمي؟
- 3- هل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي؟
- 4- هل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي؟
- 5- هل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التجنب في إدارة الصراع التنظيمي؟

2.1. أهداف الدراسة:

- تقييم توافر أبعاد القيادة التحويلية بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان.
- تقييم درجة ممارسات إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان.

3.1. أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة، وخاصة أنها ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يساهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها ويتضح في الآتي:

1.3.1. الأهمية العلمية:

- المساهمة في تغطية الفجوة العلمية والمعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية مع أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.
- المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته، والمنهجية المتبعة، والبيئة التي ستنم فيها الدراسة، والسعي لاختبار نظرية القيادة التحويلية والنظرية التفاعلية التي تم بناء نموذج الدراسة عليهما ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات على تفسير النموذج.

2.3.1. الأهمية العملية:

- المساهمة في معرفة أبعاد القيادة التحويلية ومدى إمكانية الاستفادة منها في إدارة الصراع التنظيمي.
- المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقة من مقترحات وتوصيات متعلقة بمتغيرات الدراسة وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي.
- يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين صانعي القرار إلى أهمية القيادة التحويلية وأهمية تأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي، حتى تهتم بها المؤسسات.
- الإسهام في حث المؤسسات المبحوثة على المواكبة وتبني توجهات استراتيجيتها في مجال أنماط القيادة الحديثة والأساليب المبتكرة في إدارة الصراعات التنظيمية.

4.1. فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي.
2. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
3. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي.
4. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.
5. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

2. الإطار النظري:

1.2. القيادة التحويلية:

1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التحويلية كمنعطف حيوي في الفكر الإداري، حيث حظيت بكم هائل من الدراسات والتي أظهرت نتائج إيجابية جراء تطبيق هذا المفهوم، حيث أن دور القائد وفق المنظور التقليدي يقتصر على التأثير على المرؤوسين من أجل بلوغ أهداف المؤسسة (حلاق، 2020). في حين أن القيادة التحويلية ترتبط بالأفراد من حيث مقدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم وبالتالي فإن القائد وفق هذا المنظور يسعى إلى توفير بيئة إيجابية من أجل بلوغ الأهداف (قهيري، 2019).

زاد الاهتمام بالقيادة التحويلية في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة 1973 من قبل (Dowton)، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد (Burns) سنة 1978 من خلال كتابه الشهير "القيادة" الذي أكد من خلاله أن الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة (الأخضر، 2018).

كما أن الأبحاث التي قام بها (Bass) في العام 1985م أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية (العمرى، 2008). وفي العام 1991م قام (Bass & Avolio) وزملائهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجاً وبرنامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث (العتيبي، 2006)، وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراة والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانه في أدبيات الإدارة (الغامدي، 1999). وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم القيادة التحويلية:

• عملية يسعى من خلالها القادة والتابعين إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978).

• القيادة التي ترفع من توقعات الموظفين وتعمل على تحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم، مما يؤدي إلى تنمية مهارات جماعات العمل (Bass & Avolio, 1990).

- القيادة التحولية تشير إلى كيفية تكييف وانسجام كل من القادة والمؤوسين مع البيئة الإستراتيجية للحاضر والمستقبل (جاد الرب، 2012).

2.1.2. أهمية القيادة التحولية:

تعد القيادة بمفهومها العام ضرورة لا بد منها لأي مجتمع أو منظمة، وهي من أكثر أدوات التوجيه فعالية، وتظهر جلياً أهميتها في نجاح المنظمات أو فشلها، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوفر لها قيادة سليمة لكونها تعزز ثقة العاملين بأنفسهم، وفي قائدهم، وتدفعهم للعمل والإنجاز فوق المتوقع (الحراصي، 2017).

وتسعى القيادة التحولية إلى تحقيق أهداف جوهرية، وتهتم ببناء علاقات إيجابية وتعمل على جذب المصادر البشرية والمادية، فالقيادة التحولية من خلال الدافعية الملهمة والرؤية الكاريزمية وتحفيز الأفراد تجاه المؤسسة تعمل على مساعدة الأفراد في المنظمة في التركيز على الأهداف العليا بعيدة المدى، كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيقها (الأخضر، 2018).

كما يحرص القائد التحولي على أن تكون طبيعة العلاقة بين القادة والأفراد في المنظمة تسودها المشاركة الوجدانية، مما يؤدي مفهوم الذات لديهم إلى المفهوم الجماعي الناتج عن اندماجهم بالمنظمة وأهدافها، وبالتالي يصل الأفراد إلى التزام الوظيفي (دواني، 2013). ويرى (Burns, 1978) أنه بدون القيادة التحولية ستترنح المنظمات وستتحرف عن المحيط الذي ينبغي أن تعيش فيه. والقيادة التحولية قادرة على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية (الأخضر، 2018).

3.1.2. أبعاد القيادة التحولية:

- التأثير المثالي: يعرف في القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم (قهيري، 2019).
- الدافعية الالهامية: وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة (ضيف، 2019).
- الاستثارة الفكرية: وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها (قهيري، 2019).
- الاعتبار الفردي: الاعتبار الفردي يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم (العثماني، 2017).

2.2. إدارة الصراع التنظيمي:

1.2.2. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى. وغالباً ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي (حلاق، 2020). فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج كصدى

لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، وعادة ما يرافق الصراع تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة (العميان، 2005).

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع هو المطلوب (الفقعوي، 2017).

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، 2005). وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم إدارة الصراع التنظيمي:

- العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه (Robbins, 2001).
- التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله (قشيطات، 2010).
- العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وإبعاده (المعشر، 2005).

2.2.2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

تساهم الإدارة الناجحة للصراع التنظيمي في العديد من الفوائد التي تعود للعاملين والجماعات والمنظمة ككل، حيث يساهم اختيار استراتيجية إدارة الصراع الملائمة لمواجهة مواقف الصراع التنظيمي في القيادة الناجحة، وتطوير العمل الجماعي، وتحسين جودة الممارسات والخدمة المقدمة للعملاء، ويعزز الولاء للمنظمة، ويزيد الكفاءة (رسمي وآخرون، 2018). كما تعزز الإدارة الناجحة للصراع التنظيمي البيئة المبدعة المشجعة على الابتكار في العمل، وإيجاد الحلول للمشكلات، وتطور ونام حقيقي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛ وهذا يوفر الوقت والجهد ويوجهه لصالح الإنتاجية داخل المنظمة (عاشور، 2009).

3.2.2. أبعاد إدارة الصراع التنظيمي:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، حيث طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من النماذج والأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا عدة إستراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة، وأشهر هذه النماذج النموذج الذي قدمه (Thomas & Kilman, 1978) والذي اقترح نموذج يقوم على بعدين بعد التعاون الذي يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون وبعد الحزم والذي يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويقسم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إلى خمسة إستراتيجيات مقسمة على البعدين وهي:

- **إستراتيجية الإرضاء:** تتصف هذه الإستراتيجية بأن القائد يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء المرؤوسين وتحقيق رغباتهم (قشيطات، 2010).
- **إستراتيجية التعاون:** في هذه الإستراتيجية تحاول الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق مصالحهم وحاجاتهم، مما يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها مما يخلق نوع من التعاون المتبادل بين الطرفين (الفقعوي، 2017).

- **استراتيجية التوفيق:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى إدارة عملية التفاعل بين الأطراف الرئيسية، حيث تسعى هذه الأطراف إلى صياغة القرار النهائي حول كيفية حل خلافاتهم (زايد، 1995).
- **استراتيجية المنافسة:** في هذه الإستراتيجية يحاول القائد مواجهة الآخرين عندما يشعر بأن المؤسسة مهددة أو أنها بحاجة إلى اتخاذ قرارات غير عادية (الحري، 2011).
- **استراتيجية التجنب:** تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته (فؤاد، 2014).

3. الدراسات السابقة:

دراسة (بو علي، 2022): هدفت الدراسة لفهم وتوضيح العلاقة بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها (المهارات الإنسانية – المهارات الفنية – المهارات الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي بتعزيز أسلوب الحل الوسط، وبتعزيز أسلوب القوة والسلطة، وبتعزيز أسلوب التعاون، ومن خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها (المهارات الإنسانية – المهارات الفنية – المهارات الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي بمختلف أساليبها (أسلوب الحل الوسط، أسلوب القوة والسلطة، أسلوب التعاون)، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات بالمؤسسة على المهارات القيادية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (بو خميسة، 2022): هدفت الدراسة لمعرفة أثر السلوك الجماعي على إدارة الصراع التنظيمي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) في تحليل الاستبانة، ووصلت النتائج إلى وجود علاقة بين أساليب القيادة وممارسة إدارة الصراع التنظيمي وأن القيادة تساهم بفعالية كبيرة في إدارة الصراع والتقليل منه داخل المنظمة، وأن الاتصال الفعال يعمل على تفعيل أسلوب تسوية وإدارة الصراع داخل المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على الأنماط القيادية والأساليب واستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وحسن إدارته.

دراسة: (إسماعيل، 2020): استهدفت الدراسة دراسة التأثير المباشر وغير مباشر للقيم المتنافسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، توافقاً مع نظرية التحول، بالإضافة إلى معرفة نوع الثقافة الأكثر شيوعاً في مستشفيات القاهرة باستخدام إطار القيم المتنافسة (CVF) ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل الكمي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (202) من موظفي مستشفى القاهرة، وقد استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل واختبار الفروض، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال، وأوضحت أن القيم المتنافسة توسطت جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المستشفيات مفهوم القيادة التحويلية وتوفير عناصر وسلوكيات القيادة التحويلية.

دراسة (محمد وآخرون، 2019): هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، فمن أجل الوصول إلى هذا الهدف استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبيان لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (عمال مؤسسة اتصالات الجزائر) وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) من أجل القيام بالتحليل الإحصائي،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وإدارة الصراع التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية من أجل زيادة وتعميق إدارة الصراع داخل المنظمة.

دراسة: (فحام وعوارطة، 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وبيان أهمية أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في المؤسسة المبحوثة (الصندوق الوطني للتقاعد بولاية جيجل) إلا أنه لا يوجد أثر لأحد هذه الأبعاد في إدارة الصراع التنظيمي عدا بعد التأثير المثالي، وأوصت الدراسة بأن تقوم المؤسسة المبحوثة بالتنشيط أكثر في استخدام نمط القيادة التحويلية.

دراسة (Agbo, 2020): درست الدراسة تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي بدراسة حالة هيئة الإذاعة بولاية أبييا، استخدم الباحث منهجية البحث الوصفي وقد أخذت العينات العشوائية من (85) فرد عن طريق الاستبيان وتحليلها ببرنامج (SPSS)، وأوضحت النتائج إلى أن هنالك علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة الصراع والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على مستوى مقبول من الصراع لمساعدتها على تنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة.

دراسة (Mukhtar وآخرون، 2020): استقصت هذه الدراسة ما إذا كان هنالك ارتباط بين القيادة التحويلية (التواصل بين الأشخاص) والصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتحليل المسار وجدت الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية (التواصل بين الأشخاص) وإدارة الصراع التنظيمي نحو الفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الفعالية التنظيمية في المنظمة.

دراسة (Kiran & Kayani, 2020): بحثت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الصراع وأداء هيئة التدريس مع وجود الدور الوسيط للقيادة التحويلية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات عن طريق أسلوب العينات العشوائية متعددة المراحل، وكشفت النتائج أن معظم المستجيبين استخدموا أسلوب التسوية واستراتيجية دمج الصراع، وبينت النتائج أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب على أساليب القيادة التحويلية.

4. إجراءات الدراسة والمنهجية:

1.4. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان.

2.4. مصادر البيانات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

أ- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ب- المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

3.4. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان وعددهم جمعيتان، جمعية عمال الشحن والتفريغ داخل البواخر وجمعية عمال الشحن والتفريغ خارج البواخر، ويعمل في هذه الجمعيات حوالي 17 ألف عامل.

4.4. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميسرة من عمال جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان حيث تم توزيع 377 استبانة، وتم استعادة 354 استبانة، ووجد أن هناك عدد 48 استبانة غير صالحة للتحليل، نظراً لعدم اكتمال بياناتها. ووجد أن هناك 306 استبانة صالحة للتحليل.

5.4. أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور أساسية الأول يتناول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وقد تم الاسترشاد بالمقياس (MLQ)، المصمم من قبل (Bass and Avolio) وتم الاستعانة بدراسة كل من (الأخضر، 2018) و(العثماني، 2017) في اعداد عبارات هذا المحور، وكانت عبارات هذا المحور عدد 20 عبارة موزعة على تلك الأبعاد. أما المحور الثاني يتناول أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للإستراتيجيات المعتمدة من قبل (Thomas & Kilman, 1978) وهي (الاسترضاء، التعاون، التوفيق، المنافسة، التجنب) كما تم الاستعانة بدراسة كل من (الفقاوي، 2017)، و (العايش، 2016) في إعداد عبارات هذا المحور، وكانت عبارات هذا المحور عدد 25 عبارة موزعة على تلك الاستراتيجيات. وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، كما استخدم الباحث مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لقياس درجة الاستبانة لكل بند في الاستبانة.

6.4. صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة؛ وحتى يتم التحقق من صدق محتوى الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) منخصصين في إدارة الأعمال وفي الإحصاء، وفي المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف الذي صممت من أجله، وذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرد من عمال جمعيات الشحن والتفريغ وتم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرونباخ؛ واتضح أن قيم معامل الفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.901 إلى 0.731)؛ التي تعد قيمة مرتفعة تشير الى درجة ثبات عالية ومقبولة، كما أن قيمة المعامل لجميع فقرات الاستبانة مجتمعة بلغت (0.913)؛ وهي نسبة ثبات مرتفعة للثبات والاتساق الداخلي؛ وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

7.4. المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v24) وبرنامج (Amos v24)؛ شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل المسار لتحديد العلاقة بين المتغيرات، ومعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات.

8.4. التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية: (الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة):

احتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، وأوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير النوع حيث بلغت نسبة الذكور (100%) نسبة لطبيعة العمل الشاق (العائلة وثقافة منطقة الدراسة فالعائلة مخصصه فقط للذكور، كما أوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40) مثلت نسبة (37.9%) وهي أكبر نسبة، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50) بنسبة (31.7%) حيث أن الفئتين العمريتين أعلاه تمثل غالبية عمال الشحن والتفريغ نسبة لحوجة العمل للقوة البدنية المتوفرة في الفئتين، بينما بلغت نسبة العمال في الفئة العمرية (أقل من 30) نسبة (13.1%)، بينما بلغت نسبة الفئة (من 50 إلى 60) نسبة (14.4%)، أما الفئة العمرية (أكثر من 60) بلغت نسبة (2.9%) وهي النسبة الأقل من العمال نسبة لطبيعة العمل التي تحتاج إلى لياقة بدنية عالية وقوة جسمانية لا تتوفر كثيراً في هذه الفئة، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي نجد أن نسبة (36.6%) أساس ونسبة (30.7%) ثانوي ونسبة (18%) لأخري المتمثلة في تعليم الخلاوي، بينما بلغت نسبة حملة الشهادة الجامعية نسبة (12.4%)، وبلغت نسبة حملة الشهادات فوق الجامعية (2.3%)، نلاحظ أن أكبر نسبة في العمال الذين تم استقصائهم تلقوا التعليم الأساسي ويلبهم تعليم الخلاوي بينما حملة الشهادات الجامعية والفوق جامعية عددهم قليل وذلك نسبة لطبيعة العمل التي لا تحتاج إلى مؤهل علمي بل المؤهل الذي تحتاجه اللياقة والقوة البدنية.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن نسبة للفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (24%)، تليها من 10 سنوات إلى 15 سنوات بنسبة (21.19%)، ثم من أكثر من 20 سن بنسبة (19.9%)، بينما بلغت نسبة سنوات الخبرة أقل 5 سنوات بنسبة (19.9%)، ونسبة (13.7%) لسنوات الخبرة من 15 سنوات إلى 20 سنوات، وفيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فقد بلغت نسبة عدد العمال (76.1%) ونسبة رؤساء الكلات (19.0%)، ونسبة باش ريس (4.9%)، والجدير بالذكر أن رئيس الكلة وباش ريس هي أيضاً وظائف عمالية ذات طابع اشرافي. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة

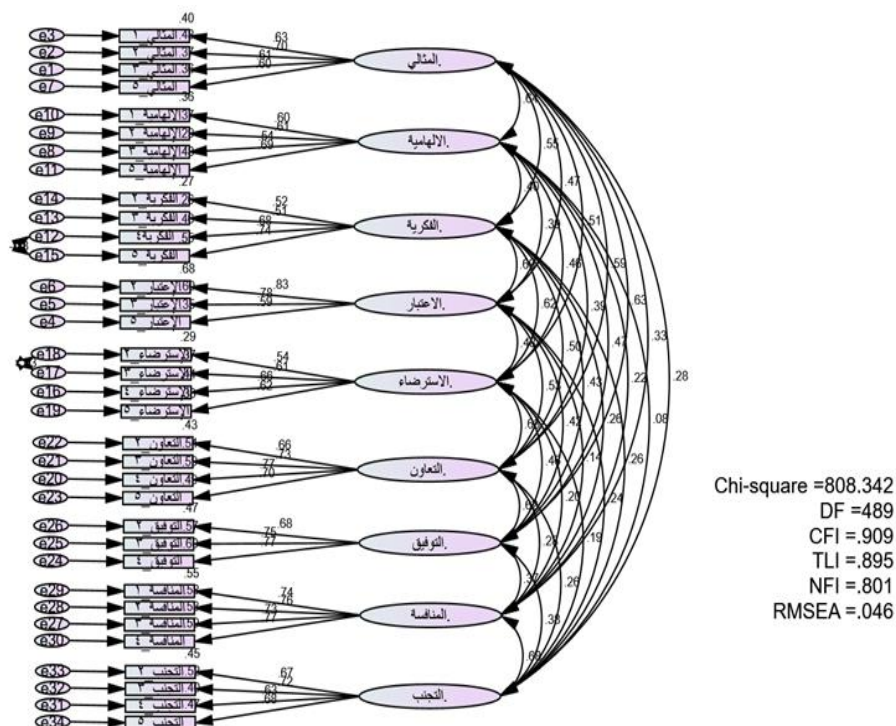
المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع					
ذكر	306	100%	أنثى	0	0%
العمر					
أقل من 30	40	13.1%	الدرجة الوظيفية		
30 - 40	116	37.9%			

المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	عدد	النسبة المئوية
40 - 50	بأش ريس	15	4.9%
50 - 60	رئيس كله	58	19.0%
أكثر من 60	عامل	233	76.1%
المستوى التعليمي		سنوات الخبرة	
أساس	أقل من 5	61	19.9%
ثانوي	5 - 10	75	24.5%
جامعي	10 - 15	67	21.9%
فوق جامعي	15 - 20	42	13.7%
أخرى (خلوة)	أكثر من 20	61	19.9%

5. التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، وتم التحقق من صدق البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة، عن طريق حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24)، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية والمقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة.

شكل رقم (1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة



من خلال بيانات الشكل أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) تحقق شروط المطابقة التي حددها (Joseph F. Hair,) (JR. and Others 1995).

6. عرض ومناقشة النتائج:

1.6. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

درجة توافر أبعاد متغيرات الدراسة بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان الجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) درجة توافر أبعاد متغيرات الدراسة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.717	0.349	3.586	المثالي
0.615	0.305	3.074	الالهامية
0.486	0.321	2.430	الفكرية
0.549	0.409	2.745	الإعتبار
0.818	0.453	4.090	الإسترضاء
0.814	0.464	4.069	التعاون
0.850	0.474	4.248	التوفيق
0.716	0.690	3.579	المنافسة
0.602	0.609	3.012	التجنب
0.695	0.334	3.473	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) الآتي:

أن معظم أبعاد الدراسة لا يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة وتحقق مستوى موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره 0.373 وانحراف معياري 0.334 وأهمية نسبية 70%.

يبرز الجدول توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، فقد جاء بعد "التأثير المثالي" في المرتبة الأولى من حيث أعلى الأبعاد توافراً بمتوسط حسابي 3.586 وانحراف معياري 0.349 وأهمية نسبية بلغت 72% وهي نسبة مرتفعة في الدلالة الإحصائية، يليه في المرتبة الثانية بعد "الدافعية الإلهامية" بمتوسط حسابي 3.074 وانحراف معياري 0.305 وأهمية نسبية بلغت 62% وهي نسبة متوسطة في الدلالة الإحصائية، ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد "الاعتبار الفردي" بمتوسط حسابي 2.745 وانحراف معياري 0.409 وبأهمية نسبية بلغت 55% وهي نسبة متوسطة في الدلالة الإحصائية، وأخيراً في المرتبة الرابعة جاء بعد "الاستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي 2.430 وانحراف معياري 0.321 وبأهمية نسبية بلغت 49% وهي نسبة متوسطة في الدلالة الإحصائية.

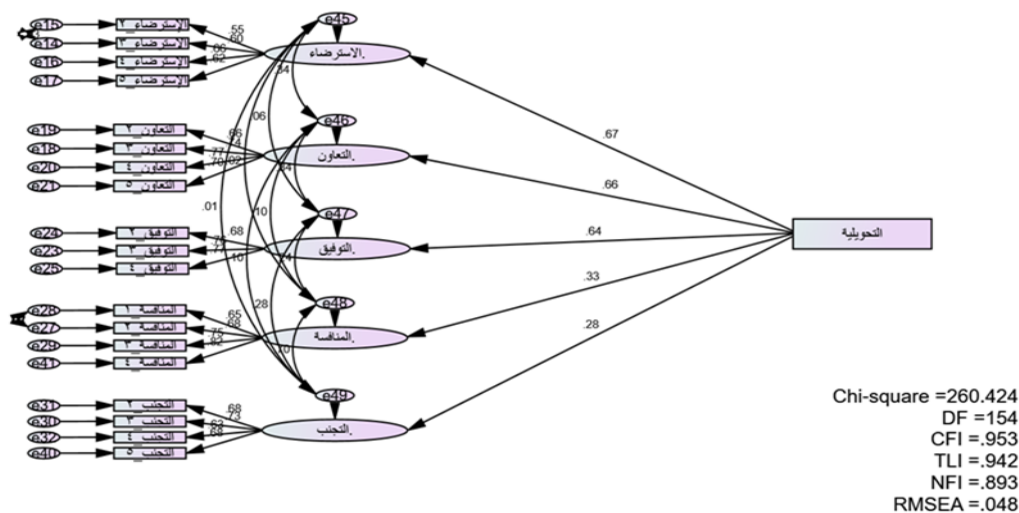
يوضح الجدول قيام العاملين بجمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان بممارسات إدارة الصراع التنظيمي بشكل واضح وكبير، فقد اتضح أن بعد استراتيجية "التوفيق" جاء في المرتبة الأولى من حيث أعلى الأبعاد توافراً في إدارة الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي 4.248 وانحراف معياري 0.474 وأهمية نسبية بلغت 85% وهي نسبة مرتفعة في الدلالة الإحصائية، يليه بعد "استراتيجية الاسترضاء" بمتوسط حسابي 4.090 وانحراف معياري 0.453 وأهمية نسبية بلغت 82% وهي نسبة مرتفعة في الدلالة الإحصائية، ثم يليه بعد "استراتيجية التعاون" بمتوسط حسابي 4.069 وانحراف معياري 0.464 وبأهمية نسبية بلغت 81% وهي نسبة مرتفعة في الدلالة الإحصائية، ثم يليه بعد "استراتيجية المنافسة" بمتوسط حسابي 3.579 وانحراف معياري 0.690 وبأهمية نسبية بلغت 72% وهي نسبة مرتفعة في الدلالة الإحصائية، وأخيراً جاء بعد "استراتيجية التجنب" بمتوسط حسابي 3.012 وانحراف معياري 0.609 وبأهمية نسبية بلغت 60% وهي نسبة متوسطة في الدلالة الإحصائية.

2.6. نتائج اختبار الفروض:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث.

1.2.6. نتائج اختبار الفرضية: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي.

شكل رقم (2) العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي



وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3) قيم تحليل المسار من القيادة التحويلية إلى إدارة الصراع التنظيمي

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate			
يوجد تأثير	***	8.521	0.147	1.252	التحويلية	<---	الاسترضاء
يوجد تأثير	***	10.76	0.107	1.151	التحويلية	<---	التعاون
يوجد تأثير	***	10.388	0.112	1.16	التحويلية	<---	التوفيق
يوجد تأثير	***	5.11	0.166	0.847	التحويلية	<---	المنافسة
يوجد تأثير	***	4.35	0.15	0.651	التحويلية	<---	التجنب

من خلال بيانات الجدول رقم (4) يمكننا ملاحظة أن تحليل المسار اعتماد على القيمة الحرجة (CR)، والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب أقل من 0.05 اتضح أن المسار من القيادة التحويلية إلى بعد الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي أن قيمة (CR) هي 8.521 وهي أكبر من 1.96 وقيمة المسار تساوي 1.252 ومستوى الدلالة المحتسب هو 0.000 وهو أصغر من 0.05 وعليه تم قبول الفرضية بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي.

كما اتضح أن المسار من القيادة التحويلية إلى بعد التعاون في إدارة الصراع التنظيمي أن قيمة (CR) هي 10.76 وهي أكبر من 1.96 وقيمة المسار تساوي 1.151 ومستوى الدلالة المحتسب هو 0.00 وهو أصغر من 0.05 وعليه تم قبول الفرضية بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.

كما اتضح أن المسار من القيادة التحويلية إلى بعد التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي أن قيمة (CR) هي 10.388 وهي أكبر من 1.96 وقيمة المسار تساوي 1.16 ومستوى الدلالة المحتسب هو 0.00 وهو أصغر من 0.05 وعليه تم قبول الفرضية بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي.

واتضح أن المسار من القيادة التحويلية إلى بعد المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي أن قيمة (CR) هي 5.11 وهي أكبر من 1.96 وقيمة المسار تساوي 0.847 ومستوى الدلالة المحتسب هو 0.00 وهو أصغر من 0.05 وعليه تم قبول الفرضية بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.

كما اتضح أن المسار من القيادة التحويلية إلى بعد التجنب في إدارة الصراع التنظيمي أن قيمة (CR) هي 4.35 وهي أكبر من 1.96 وقيمة المسار تساوي 0.651 ومستوى الدلالة المحتسب هو 0.00 وهو أصغر من 0.05 وعليه تم قبول الفرضية بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

من ما سبق أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية لمتغير القيادة التحويلية على إبعاد إدارة الصراع التنظيمي باستراتيجياتها المتعددة (استراتيجية الاسترضاء، استراتيجية التعاون، استراتيجية التوفيق، استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب)، وهذا ما يعكس أن القادة يمثلون للمرؤوسين نماذج فعالة؛ مما يجعلهم أهلاً للأعجاب والاحترام والثقة، وهذا ما يوضح أن القادة متوافقين في تصرفاتهم مع المرؤوسين مما يسهل عملية التعاون والتوفيق في إدارة وحل الصراع، ويبين عدم تمسك هذه القيادات وعدم فرض آرائهم لإدارة وحل الصراع، كما أن ممارسات القيادة التحويلية تمكن من القدرة على الإقناع وتقلل من تجنب الصراع ومحاولة الهروب منه، كما يدل ذلك على التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين وتشجيع روح الفريق في العمل ما يجعل الرؤساء يضحون برغباتهم في سبيل رغبات العاملين.

هذه النتائج تتفق مع عدد من الدراسات كدراسة (برباوي وآخرون، 2019) ودراسة (Wagude, 2016) الذين توصلوا إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على إدارة الصراع التنظيمي، كما تتفق مع دراسة (لبيهي، 2016) الذي توصل إلى أن نمط القيادة التحويلي له درجة عالية من التأثير على إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة (Anastasiu, 2020) التي أشارت إلى أن هنالك تأثير كبير للقيادة التحويلية على إدارة الصراع، حيث يمكن للقائد التحويلي المساعدة في أن تعمل المجموعات المتضاربة لتحقيق أهدافهم المشتركة؛ من خلال التشجيع والدعم وخلق بيئة مناسبة ومعالجة المشكلات بطرق إبداعية.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (قحام، وعوارطة، 2018) ودراسة (فافة وبوصبع، 2022) اللتين توصلنا إلى عدم وجود تأثير للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى مجتمع الدراسة ودرجة ممارسة نمط القيادة التحويلية فيه بالإضافة إلى طبيعة الصراع التنظيمي في كل مجتمع. ولتوضيح مقدار التأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) عن طريق الانحدار المتعدد الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) قيم الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي

الصراع متغير تابع _ Model Summary						
Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	df1	p
H ₀	0.000	0.000	0.000			
H ₁	0.688	0.473	0.471	272.882	1	0.001
Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	3.800	0.024		160.285	< .001
H ₁	(Intercept)	0.917	0.175		5.226	< .001
	التحويلية	0.974	0.059	0.688	16.519	< .001

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة وإدارة الصراع التنظيمي داله احصائياً، حيث أن قيمة (P value) تساوي (0.001) وهي أصغر من (0.05)، وأن قيمة (β) تساوي (0.688) وقيمة (r-square) تساوي (0.471)، وبلغت قيمة (t) (16.519) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي بمقدار يساوي (47%) ويعزي تأثير المتغيرات بنسبة (53%)، وبذلك يمكن القول إن القيادة التحويلية تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي وتم التأكد من صحة الفرضية.

3.6. ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجات مرتفعة لبعض الأبعاد ودرجات متوسطة للأبعاد الأخرى؛ في جميعات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هو التأثير المثالي، ثم يليه الدافعية الإلهامية، ثم الاعتبار افردي، واخيراً الاستثارة الفكرية.

- كشفت النتائج أن إدارة الصراع التنظيمي تمارس بدرجة مرتفعة بين عمال جمعيات عمال الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هي استراتيجية التوفيق، ثم يليها استراتيجية الاسترضاء، ثم يليها استراتيجية التعاون، ثم استراتيجية المنافسة، وأخيراً استراتيجية التجنب.
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الاسترضاء في إدارة الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

7. التوصيات:

- ضرورة أن تتبنى المؤسسات المبحوثة نمط القيادة التحويلية بصورة أكبر مما هو موجود.
- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
- ضرورة تدريب القادة على الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي.
- على القيادة التمتع بسمات القيادة الفاعلة، والقدرة على الانجاز، والأخذ بزمام المبادرة في إدارة الصراع التنظيمي.
- ضرورة التعاون والانسجام بين الوحدات الإدارية والأفراد في العمل.
- دراسة متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى كالولاء التنظيمي والقيم التنافسية.

8. المراجع:

1.8. المراجع العربية:

- الأخضر، صياحي. (2019)، *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (2020)، *تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة"*، المجلة العربية للإدارة، العدد (4)، المجلد (40) 287-298.
- برباوي، كمال، وحامد، محمد، وسليمان، الياس (2019)، *علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة الجزائر* - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (1)، المجلد (12)، 390-400.
- بلحوت، يمينة، وجعيجع، فهيمة (2022)، *الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية*، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- بوخميسة، إيمان (2022)، *أثر السلوك الجماعي على إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة*، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف _ المسيلة.

- بوطرفة، صورية (2015)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بوعلی، حسينة (2022)، المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- جاد الرب، سيد محمد (2012)، القيادة الاستراتيجية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الحراصي، حارب بن محمد على (2017)، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلة في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى.
- الحريري، رافده عمر (2011)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة.
- حلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- دوناي، كمال سليم (2013)، القيادة التربوية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رسمي، محمد حسن، وعبد البر، نسمة عبد الرسول، وحسين، بشرى خالد محمود (2018)، دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة، مجلة المعرفة التربوية، العدد (11)، الجزء (1)، 102-120.
- زايد، عادل محمد (1995)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الزغبی، حسن على. (2011)، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، مجلة العلوم الادارية، المجلد (2)، العدد (3)، 1-41.
- ضيف، سعيدة (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة.
- عاشور، احمد صقر (2009)، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط2، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- العايش، محي الدين. (2016)، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة.
- العتيبي، طارق بن موسى (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها - دراسة مسحية لوجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العثماني، عزام محمد حسن. (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
- العمري، عبد الله مهدي (2008)، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، عمان، دار وائل للنشر.
- الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح (1999)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- فافة، يسري، وبوصبع، سلمى (2022)، دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بن صديق بن يحيى _ جيجل.

- الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود. (2017)، *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- فؤاد، زرار (2014)، *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجفلة.
- قحام، وردة، وعوارطة، سلمى (2018)، *أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - جيبل*، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بن صديق بن يحيى - جيبل.
- قشيبات، ليلي (2010)، *إدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، ط1، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
- قهيري، فاطنة (2019)، *أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجفلة*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجفلة.
- لبيهي، فاطمة وصيف (2016)، *أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الخادم - ورقلة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- المعشر، زياد (2005)، *الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (2)، المجلد (40)، 40-68.
- هدار، سعاد (2021): *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في حل الصراع*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة.
- هدية، أحلام، وسعدي، خالدية (2022)، *الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية "دراسة نظرية"*، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارات.
- يوسف، على شريف (2021)، *الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لأفارج"*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Agbo, M. U. (2020). *Effects of conflict management on organizational performance (A Study of Broadcasting Corporation of Abia State)*. Journal of Humanities and Social Science, 20(6). 312-329.
- Alise, G. (2021). *Transformational Leadership, Conflict Management Style, and Job Satisfaction in Law Enforcement* (Doctoral dissertation, Seton Hall University).
- Anastasiou, S. (2020). *The Moderating Effect of Age on Preschool Teachers' Trait Emotional Intelligence in Greece and Implications for Preschool Human Resources Management*. International Journal of Education and Practice, 8(1), 26-36.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. Journal of European industrial training, Vol (14), No 0 (5).
- Burnes, James Macgregor (1978), *Leadership*, USA: Harper & Row.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness*. International Journal of Educational Review, 2(1). 1-17.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness*. International Journal of Educational Review, 2(1). 1-17.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. International journal of conflict management. 206-235.
- Rahim, M.A (2001): *Management Conflict in Organizations*, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London.
- Robbins. S. P, (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Wagude, J. (2016). *Transformational Leadership, Conflict Resolution & Implementation Of Constituency Development Fund Construction Projects In Public Secondary Schools In Kisumu County, Kenya*, (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.56.10