

أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية
وتحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات
السعودية.

**The Impact of Transformational Leadership Style
on Reducing Organizational Conflicts and
:Achieving Organizational Commitment
An Applied Study on Saudi Telecommunications
.Company**

إعداد

اسم الطالبة: جهاد الروبي

الرقم الجامعي: 2021200688

تحت إشراف

الدكتورة : منى العشري

2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْأَهْلُ بِمَدِينَةِ

إلى أمي وأبي.. إلى من رباني صغيراً
إلى أخواني وأخواتي..
إلى أساتذتي.. إلى زملائي..
إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين...
إلى كل من علمني حرفاً...
أهدي هذا الجهد العلمي من المولى عز وجل راجياً أن يجد القبول
والنجاح.

شَكَرْتُكَ يَا رَبِّ

الشكر لله أولاً وأخيراً على عظيم فضله وجزيل كرمه وتوفيقه، ومن ثم، يطيب
لي أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتورة: منى العشري على

جهودها وصبرها وعطائها اللامحدود، وحرصها الدائم على مساعدتي وإرشادي لتقديم هذه الدراسة بأفضل صور. والشكر الموصول إلى كل فرد من عائلتي من ساندني ووقف بجانبني في مسيرتي الدراسية وإلى كل شخص تمنى لي الخير وذكّرني بدعواته الطيبة.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ	الغلاف
ب	الآية
ج	الاهداء
د	الشكر
هـ	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	ملخص باللغة العربية
ط	ملخص باللغة الانجليزية
12-1	الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة

5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	منهجية الدراسة
8	الدراسات السابقة
28-13	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
14	أولاً: القيادة التحويلية
14	تمهيد
14	مفهوم القيادة التحويلية.
16	خصائص القيادة التحويلية
17	ابعاد القيادة التحويلية
19	وظائف ومهام القائد التحويلي.
20	ثانياً: الصراع والالتزام التنظيمي
20	تمهيد
20	مفهوم الصراع التنظيمي.
21	أنواع الصراع التنظيمي
22	أسباب الصراع التنظيمي
23	مفهوم الالتزام التنظيمي
24	مكونات الالتزام التنظيمي
25	متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي
26	ثالثاً: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
26	تمهيد
26	دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
27	أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
28	وظائف القائد التحويلي ونماذج تحويل المنظمات
40 - 33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
33	تمهيد
33	منهج الدراسة
33	مجتمع الدراسة
33	عينة الدراسة
34	تصميم أداة الدراسة

35	خصائص مجتمع الدراسة
39	الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج
45 - 40	الفصل الرابع: الخاتمة والتوصيات
43	الخاتمة
44	التوصيات
	المصادر
45	المراجع العربية
47	المراجع الأجنبية
	الملاحق
49	الاستبيان

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس	35
2	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الفئة العمرية	35
3	خصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة	36
4	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل الدراسي	37
5	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي	38
6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لردود عينة الدراسة.	39

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1	نموذج مقومات نجاح المنظمات حسب (kilmaan)	30

2	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	35
3	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	36
4	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	37
5	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي	37
6	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	38

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق ذلك تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهجية تطبيقية، حيث تم جمع البيانات من مجموعة من الموظفين في الشركة من خلال توزيع أداة الدراسة المتمثلة في استبيان يتكون من (20) فقرة على عينة الدراسة التي بلغت (250) فرداً من العاملين بالشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية للكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج تأثير إيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على تقليل الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي. وقد تم تقديم بعض التوصيات والتي كان من أهمها تعزيز أسلوب القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية من خلال توجيه القادة لتنمية مهاراتهم القيادية وتعزيز قدراتهم في التواصل وتخفيف الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الصراعات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، شركة الاتصالات السعودية.

abstract

The aim of this study is to analyze the impact of transformational leadership on reducing organizational conflicts and achieving organizational commitment in Saudi Telecommunications Company. To achieve this, the study was conducted using an applied methodology, where data was collected from a group of employees in the company through the distribution of a questionnaire consisting of (20) items on the study sample of (250) individuals from the company's workforce. The data was analyzed using statistical software to detect the relationship between transformational leadership, organizational conflicts, and organizational commitment. The results showed a positive impact of transformational leadership on reducing organizational conflicts and achieving organizational commitment. Some recommendations were provided, including enhancing transformational leadership in Saudi Telecommunications Company by directing leaders to develop their leadership skills and enhance their communication abilities to motivate employees.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Conflicts, Organizational Commitment, Saudi Telecommunications Company.

الفصل الاول: الإطار العام وخطّة الدراسة

أولاً: الإطار العام

مقدمة

الدراسات السابقة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فروض الدراسة

حدود الدراسة

منهجية الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

مقدمة

القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمات، حيث تمثل القيادة الفعالة

عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحفيز الفرق العاملة نحو التميز والإبداع، وفي هذا السياق، يعتبر أسلوب القيادة التحويلية واحداً من الأساليب القيادية المهمة التي تسعى المنظمات لتبنيها بهدف تعزيز الأداء وبناء بيئة عمل إيجابية.

وفي عالم الأعمال المعاصر، يعد أسلوب القيادة التحويلية من بين النماذج القيادية الهامة التي تتميز بقدرتها على تحفيز الموظفين وتحويل الأفكار والتطلعات إلى واقع ملموس. يعتبر البحث في تأثير هذا النوع من القيادة على الصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي أمراً ذا أهمية بالغة، نظراً لتأثيره المحتمل على أداء المؤسسات واستمراريتها في السوق.

وحيث يعيش العالم هذه الأيام في ظل بيئة ديناميكية متسارعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لابد على منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية والسليمة والعادلة، وذلك لإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر (النويقة، 2015)

وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها البيئة التنظيمية في العصر الحديث، تواجه المؤسسات تحديات عديدة تؤثر على استقرارها وأدائها، ومن بين هذه التحديات، تبرز الصراعات التنظيمية ونقص الالتزام التنظيمي كمشكلتين رئيسيتين، فالصراعات التنظيمية تنشأ عن التباينات في الأهداف والقيم والاهتمامات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، مما يؤثر على التعاون والتناغم الداخلي ويعرقل تحقيق الأهداف المشتركة. ومن جانبه، يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً هاماً لنجاح المؤسسات، حيث يتعلق بمدى تفاني وولاء الموظفين لمؤسستهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها القدرة على التطوير والتعلم والإبداع والابتكار، من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرّب والملتزم (Gao, 2013) ومن جهة أخرى فلقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بالالتزام التنظيمي حيث أثبتت دراسات عديدة، وجود علاقات ارتباطية بين هذا المتغير وعدد من المتغيرات الأخرى ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد، والتي تؤثر بدورها على إنتاجية المنظمة ككل ومن هذه الدراسات دراسة (المعاني، 2013)

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة وقد

أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. (حماد، 2011).

وتلعب القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية دوراً كبيراً وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد تحولات متسارعة وتطورات تكنولوجية مستمرة، حيث يسهم القادة التحويليون في توجيه الشركة نحو التطور والابتكار، وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتوفير تجارب عملاء متميزة، من ناحية أخرى يأتي دور القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد متنوع ومبتكر، وتعزيز الابتكار والتنافسية في جميع القطاعات. تتضمن رؤية المملكة 2030 تحويل قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات إلى قطاع حيوي ورائد يسهم بشكل كبير في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

ومن هنا أصبح هذا الموضوع محور اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الماضية، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة ومن المنظمات الخدمية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها وإشباع حاجتهم، وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي، وفهم العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومستوى الصراعات التنظيمية، وكذلك تأثيره على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

ونأمل أن تساهم هذه الدراسة في تطوير وفهم أهمية القيادة التحويلية في بيئة العمل وتأثيرها على العلاقات التنظيمية والأداء المؤسسي وأن تكون نتائج الدراسة ذات أهمية للقادة والمديرين الذين يسعون لتعزيز التفاعلات الإيجابية والالتزام بين فرق العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات عديدة تؤثر على استقرارها وأدائها، من بينها الصراعات التنظيمية ونقص الالتزام التنظيمي. فالصراعات التنظيمية تنشأ عن التباينات في الأهداف والقيم والاهتمامات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، مما يعرقل التعاون والتناغم الداخلي ويعيق تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن الالتزام التنظيمي يعتبر مؤشراً هاماً لنجاح المؤسسات، حيث يتعلق بمدى تفاني وولاء الموظفين لمؤسستهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك حاجة مستمرة إلى المزيد من الأبحاث لتحديد وفهم طبيعة هذه العلاقة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، وعن أسلوب القيادة التحويلية وكيفية تحد من الصراعات التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأيضاً تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى الصراعات

التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ومن هنا يمكن القول إن إشكالية الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير القيادة التحويلية على الصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما هو تأثير القيادة التحويلية على الصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات؟ ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية

1. كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على تقليل الصراعات التنظيمية داخل شركة الاتصالات السعودية؟

2. كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين داخل شركة الاتصالات؟

3. كيف يمكن تحديد أسلوب القيادة التحويلية وما هي سماته الرئيسية؟

4. ما هي أنواع الصراعات التنظيمية التي قد تحدث في بيئة العمل وما هي أسبابها المحتملة؟

5. ما هي الآليات والأساليب التي يمكن استخدامها من قبل القادة التحويليين لإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية؟

6. ما هي التحديات التي يمكن مواجهتها في تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لإدارة الصراعات التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث يعد موضوع القيادة التحويلية من المسائل الإدارية التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين. فنجاح وتطور المنظمات بوجه عام وشركة الاتصالات السعودية بشكل خاص يتوقف بشكل كبير على قدرة قادتها واستعدادهم للإبداع والتحليل في إدارة أعمالها. تجد الدراسة أهميتها في ربط القيادة التحويلية بمشكلة إدارية يومية تواجهها الإدارة، وهي مشكلة الصراع التنظيمي، والتي يمكن أن تتسبب في سلبيات إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال في بيئات العمل. فعلى القادة الإداريين بذل الجهود الكبيرة لمعالجة هذه المشكلة والحد من تأثيراتها السلبية على البيئة العملية، بما في ذلك عائق تحقيق الأهداف المرسومة.

كذلك فهم العلاقة بين القيادة والصراعات التنظيمية، وكيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية على حدوث الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات، ومساعدة القادة والمديرين في تطوير

استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات وتعزيز التعاون والتناغم بين الأعضاء، ومن ثم زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتطبيق ممارسات وسياسات تساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. فعندما يتم تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الالتزام التنظيمي، يمكن تعزيز التعاون، والإبداع، وتحسين الكفاءة، والإنتاجية.

كما تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية والصراع التنظيمي. وتوفير فهم عميق لهذه العلاقة يمكن أن يساهم في تحسين الممارسات القيادية وتطوير إدارة الصراعات في هذا القطاع المهم، وتقديم توصيات يمكن للمؤسسات تطبيقها لتعزيز القيادة التحويلية وإدارة الصراعات بشكل فعال.

اهداف الدراسة

يسعى البحث إلى إلقاء الضوء على أهمية أسلوب القيادة التحويلية كأداة فعالة في إدارة الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تحليل أسلوب القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية وفهم مكوناته وخصائصه.

2. استكشاف الصراعات التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية وتحديد أنماطها وأسبابها.

3. دراسة أثر أسلوب القيادة التحويلية في تقليل الصراعات التنظيمية داخل شركة الاتصالات السعودية والبيئة العملية.

4. تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين داخل شركة الاتصالات.

5. تقديم توصيات من خلال نتائج الدراسة للمؤسسات والقادة الراغبين في تحسين أدائهم التنظيمي.

فرضيات الدراسة

من خلال أسئلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتقليل الصراعات التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية.

2. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.

3. وجود تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية.

4. يؤدي الارتباط القوي بين القادة التحويليين والموظفين إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية.
5. يختلف تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي باختلاف ثقافات المؤسسات.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال العام الجامعي 1445هـ، 2024م.

الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية.

الحدود البشرية: تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية لمجموعة من قيادات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات المركزية التي تدخل في صنع القرار في شركة الاتصالات السعودية.

منهجية الدراسة

في هذه الدراسة سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، والدراسة التحليلية لاستطلاع آراء مجموعة من قيادات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات المركزية التي تدخل في صنع القرار في شركة الاتصالات السعودية، ومن ثم يمكن القول ان منهجية البحث سوف تتم من خلال عدد من الخطوات يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1. مراجعة وجمع البيانات من الدراسات والاوراق البحثية عن مجال البحث.
2. مراجعة الخبرات السابقة والدراسات العملية والعلمية للباحث.
3. جمع البيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء مجموعة من قيادات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام مجال البحث.
4. رصد الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. تفسير ومناقشة نتائج البحث المرتبطة بالإجابة عن أسئلته، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث.

وذلك بهدف استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: أسلوب القيادة التحويلية المتبع في شركة الاتصالات السعودية.

المتغير التابع: مستوى الصراعات التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية، ومستوى الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

حتى يتم تحديد أثر أسلوب القيادة التحويلية على مستوى الصراعات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات، حيث انه عندما يتم تغيير أسلوب القيادة إلى القيادة التحويلية، يتوقع أن يقلل ذلك من مستوى الصراعات التنظيمية ويزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الشركة.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الدراسة الحالي وقد تم استكشاف مجموعة من هذه الدراسات وسوف يتم تناول هذه الدراسات في السطور القادمة مرتبة من الاحدث إلى الاقدم كما يلي:

دراسة: (حسن البلوشي وآخرون، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية، في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام أداتين، الأولى: استبانة القيادة التحويلية وتكونت من (33) مفردة، لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI-E)، وتكون من (37) مفردة، لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وتم توزيع أداتي الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (504) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلميه كبيرة، وأن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم مرتفع، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم.

وأوصى الباحثون بالاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية، لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية، من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي،

متابعة مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، وذلك باستخدام (OHI) مقياس الصحة التنظيمية بين فترة وأخرى، للتأكد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

دراسة: (الشوابكة وآخرون، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. ولهذا الغرض، تم تصميم قائمة استبيان تكونت من 92 عبارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة. تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة، حيث تم توزيع 142. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، واعتمدت على برمجة الإحصاء الوصفي للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد استنتجت الدراسة مجموعة من النتائج، من أبرزها أن:

دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وأظهر العاملون في الدائرة ارتباطاً ملحوظاً بالالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني العاملين الذين يتمتعون بسمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القادة الجدد توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة فيهم، وأوصت الدراسة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة: (وردة قحام، سلمى عوارطه، 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بأبعاد القيادة التحويلية، وقد تمت دراسة هذا الأمر في مؤسسة محددة في ولاية جيجل، كما تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على مجموعة من الموظفين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أنه:

لا يوجد أثر لأحد أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية، وتحديداً في بعد التأثير المثالي.

دراسة: (حسيبة بوميمز و سليمة شطابي، 2016)

سعت الدراسة إلى فهم دور القيادة في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف، وكيفية تحقيق هذا الهدف تم استخدام المسح الشامل لجميع موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحيى وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال في جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيث شمل عدد الأفراد الذين شملهم مسح الدراسة 391 عامل تم جمع 341 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والذي تم تنفيذه باستخدام تحليل الانحدار الخطي مع تطبيق النموذج الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن:

صراع المهام يؤثر إيجاباً على صراع العلاقات، وبالمثل يؤثر صراع العلاقات سلباً على رضا الوظائف، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تعدل تأثير كل من صراع المهام وصراع العلاقات على رضا الوظائف، ولم تجد الدراسة أي دليل إحصائي على دور بارز للقيادة التبادلية في تخفيف تأثير الصراع التنظيمي على رضا الوظائف.

دراسة: (أيلين، 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الابتدائية والبيئة المدرسية، ومستويات التحصيل العلمي للطلاب في المدرسة، استناداً على المعلومات المتعلقة بالمدرسة، وقد تم جمع البيانات من خلال عينة هادفة من مديري المدارس الابتدائية، وعينة مقصودة من المعلمين في مدارس مدينة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام مقياس القيادة التحويلية (MLQ) لقياس درجة تصورات المعلمين لممارسات المديرين للقيادة التحويلية، واستخدام مقياس المناخ المدرسي (SCT_R) لقياس تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، وأشارت النتائج إلى:

وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عوامل القيادة التحويلية، وأبعاد المناخ المدرسي، ومع ذلك لم تكن هنالك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في الرياضيات، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلاب في القراءة.

دراسة: إياد حماد، 2012

استهدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر دمشق وتحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وكذلك التعرف على أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى، والتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن:

هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدرس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنّما

كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير.

دراسة: (Nemanich & Keller, 2007)

اجريت الدراسة حول مدى اكتساب القيادة خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهمكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها والأداء والرضا الوظيفي في بيئة مليئة بالغموض وتوصلت الدراسة الى: وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية ومن اكتساب قبولها وأداء الموظفين وارضاه الوظيفي، فضلاً عن أن وضوح الهدف ليس له تأثير غير مباشر على العلاقة بين القادة التحويليين والاداء الوظيفي، غير أنه توجد علاقة ايجابية مباشرة دالة احصائياً بين اكتساب القيادة التحويلية والاداء الوظيفي.

دراسة: (Dess & et al., 1998)

اجريت دراستهم حول الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الامريكية في تطبيق القيادة التحويلية نظراً لكون المنظمات الادارية تواجه اليوم الكثير من التحديات، وتوصلت الدراسة الى ان:

هناك اربعة عوامل ضرورية لنجاح القيادة التحويلية وهي: التحرك بسرعة وحزم، توفير معنى للحاجات الملحة او العاجلة، تطوير اتصالات فعالة ورؤية واضحة او تخطيط منظم لمجموعة من الاهداف، وتفويض الآخر للعمل وتنفيذ اعمال توضح التغيير.

دراسة (الخشالي، 2004)

هدفت الدراسة للكشف عن مدى تأثير الاستراتيجيات التعاون، التنافس والتجنب المستخدمة من قبل الادارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على اساس احساس العاملين بفعالية الادارة و احساسهم بحدة وايجابية الصراع التنظيمي واجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة واحساس العاملين بفعالية الادارة من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية بين استراتيجية التنافس واحساس العاملين بفعالية الإدارة.

دراسة: (القحطاني ويوسف، 2001)

هدفت الدراسة التعرف على اسباب الصراعات التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على المتغيرات الشخصية لموظفي هذه الاجهزة واسباب الصراعات التنظيمية. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك عشرة عوامل تسبب في نشوء الصراع التنظيمي وهي تدني مستوى الرضا، ضعف التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة

النفوذ والسلطة، عدم توازن الموارد المادية والبشرية، ضعف المشاركة في العمل علاقات الموظف في العمل، صعوبة الحصول على المعلومات، تفاوت القدرات العلمية والعملية، اختلاف القيم والاعراف، اعتماد المنظمة على الخبرات الاجنبية.

دراسة (الشريف، 1997)

اجريت الدراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية السعودية. وهدفت الدراسة التعرف على اسباب الصراع التنظيمي والاساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع. وتوصلت الدراسة الى ان هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين اعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها محدودية الموارد وتفاوت الصفات الشخصية، وصراع الدور، وان اسلوب التعاون هو اكثر الاساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

دراسة (الحنيطي، 1990)

اجريت الدراسة حول الصراع التنظيمي: اسبابه وطرق ادارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، وقد توصلت الدراسة الى ان السببين الرئيسيين للصراع هما تعارض المصالح وتعارض الادوار وان الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي أكثر من غيرها هي التهذنة والمقاربة في وجهات النظر.

دراسة: (Posner, 1986)

حاول الباحث في هذه الدراسة تحديد المصادر التي يمكن ان تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي لمديري المشروعات، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة الدورة حياة المنظمة، كما حاولت الدراسة فحص اسلوب ادرة الصراع الذي يعتمد عليه المديرين وكيف يمكن ان يتأثر بالأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، أما الصراع الاكبر فهو ناتج عن الاختلاف حول جدول العمل المقترح لتنفيذ المشروع

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية.

مفهوم القيادة التحويلية.

خصائص القيادة التحويلية.

ابعاد القيادة التحويلية.

وظائف ومهام القائد التحويلي.

ثانياً: الصراع والالتزام التنظيمي.

مفهوم الصراع التنظيمي.

أنواع الصراع التنظيمي.

أسباب الصراع التنظيمي.

مفهوم الالتزام التنظيمي.

مكونات الالتزام التنظيمي.

متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

وظائف القائد التحويلي ونماذج تحويل المنظمات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية.

تمهيد

تُعتبر القيادة التحويلية مفهوماً أساسياً في إدارة العلاقات داخل المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، تتمحور هذه النهج والسبل حول تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفرق العاملة داخل الشركات والمؤسسات، حيث ينصب التركيز في هذا السياق على

دعم وتشجيع الموظفين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بطرق مبتكرة ومستدامة. ويعتبر تبني القيادة التحويلية ضرورة في ظل تغيرات البيئة التنظيمية والتحولات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا في وقتنا المعاصر بدلاً من التمسك بالهياكل التنظيمية التقليدية، فالقيادة التحويلية تؤمن بأهمية تمكين الفرق وتفعيل قدراتها لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة بشكل فعال.

كما يعد القائد التحويلي المحور الرئيسي في هذا السياق، حيث يجب ان يمتلك قدرات ومهارات خاصة فهو يجب أن يتمتع بمهارات الاتصال القوية والقدرة على بناء علاقات مؤثرة داخل المنظمة، ويتحلى بالقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير رؤية مستقبلية للمنظمة.

وخلال السطور القادمة سوف يتم استعراض مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الابتكار وتحسين الأداء داخل البيئة التنظيمية، إلى جانب استعراض بعض الاستراتيجيات الفعالة لتطبيقها في سياق العمل اليومي داخل المنظمات.

2-1 مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

تسعى القيادة التحويلية إلى تعزيز شعور المرؤوسين من خلال الاعتماد على القيم والمبادئ الأخلاقية مثل الحرية والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية، وبيداً سلوك القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، بدلاً من التركيز على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وبالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه النوعية من القيادة إلى زيادة وعي المرؤوسين بحاجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، مما يولد الدافعية لتحقيق تلك الحاجات وتحقيق النمو الشخصي والمهني في حياتهم العملية (Tichy & Devama, 1990) وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة"، حيث استخدمه للتمييز بين القادة الذين يقومون ببناء علاقات تحفيزية وذات أهداف مع مرؤوسيه، وبين القادة الذين يعتمدون بشكل أساسي على عملية تبادل المنافع لتحقيق النتائج، وقدم بيرنز تعريفاً للقيادة التحويلية كعملية تسعى من خلالها القادة والتابعون إلى تحفيز بعضهم البعض للنهوض بمستوياتهم الشخصية والمهنية نحو الأفضل، وتعزيز الدافعية والأخلاق. (العتيبي، 1426هـ).

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة،

ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها. (محمد، 2006)

وعرف كونجر (Conger) القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002).

ووفقاً لـ كولفن (Colvin)، يركز مفهوم القيادة التحويلية على تعزيز القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف كبيرة حيث يؤكد كولفن أن هذا النوع من القيادة يسعى جاهداً لخدمة التغيير وتعزيز النمو والتطور داخل المنظمة. (Colvin, 1999).

ووفقاً لفيرا وكروسان، فإن القيادة التحويلية هي قيادة إلهامية ومحفزة عقلياً، تأخذ في اعتبارها مشاعر الأفراد، فيقوم هؤلاء القادة بمساعدة الأفراد على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل رؤية أوسع للمنظمة، ويستمدون الإلهام من رؤيتهم وينقلونه للآخرين، كما يثيرون الحماس ويتخطون التقاليد المألوفة من خلال تصميمهم لإعادة تشكيل المستقبل والشك في الأفكار المتعارف عليها. وبفضل هذه النهج، يُشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة في هذه العمليات بنشاط (فيرا وكروسان، 2005).

وقد طور باس و أفوليو في عام 1994 استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والتي استندت إلى نظرية تفيد بأن القيادة التحويلية تتألف من أربعة أبعاد أساسية تُعرف بـ "الأربعة آيات" (Four Is). وتتضمن هذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي Idealized Influence

حيث يقوم القادة بتوفير نموذج يُحتذى به للمرؤوسين، مما يثير الثقة والولاء والاحترام تجاههم.

2. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

يوفر القادة محفزات غير اعتيادية للمرؤوسين، مما يرفع من روحهم المعنوية وينشط سيادة القيم ويثير تفكيرهم نحو ابتكار حلول جديدة وإبداعية للمشكلات.

3. التحفيز الفكري Intellectual Stimulation

يُشجع القادة المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق واقتراح الحلول المبتكرة والإبداعية.

4. الاهتمام الفردي Individualized Consideration

يُظهر القادة اهتماماً فردياً بكل فرد في فريقهم، ويأخذون في الاعتبار الفروق الفردية ويدعمون تطوير قدرات كل شخص.

باستخدام هذه الأبعاد، يتمكن القادة التحويليون من تحفيز وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق أداء متميز وتعزيز الروح المعنوية والإبداع داخل المنظمة. وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. (ناجي، 2000)

2-1-1 خصائص القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية نهجاً للقيادة يركز على تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة، وتغيير المنظمات من خلال تطوير رؤية مشتركة وتعزيز التفاعل والابتكار. وتتميز القيادة التحويلية ببعض الخصائص الرئيسية، ووفقاً لـ Kouses and Posner، هناك خمسة خصائص أساسية تشكل أساساً للقيادة التحويلية، حيث يعمل القادة على تحفيز وتمكين المرؤوسين وإيجاد بيئة تشجيعية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية، ومن خصائص القائد التحويلي ووفقاً لـ (Kouses and Posner, 2013) ما يلي: (الشوابكة وآخرون، 2018)

(1) الإلهام والرؤية الجماعية Inspiring A Shared Vision:

يتمثل هذا الجانب في تطلع القادة التحويليين للمستقبل وإيمانهم بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يمكن أن يحقق المستحيل والنجاح للمنظمة.

(2) تحدي العملية Challenging The Process:

يبحث القادة التحويليون دائماً عن الفرص الجديدة ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الحالي، حيث يبتكرون ويجربون أساليب وأدوات جديدة للعمل.

(3) النمذجة للأقوال والأفعال Modeling The Way:

تتمثل هذه الخاصية في أن تكون قيم العمل واضحة لدى القادة التحويليين، حيث يقدمون أنفسهم كنموذج يحتذى به في السلوك والتصرف.

(4) تمكين الآخرين Enabling Others to Act:

يؤمن القادة التحويليون بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل ويعملون على تمكينهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

(5) التشجيع Encouraging:

يحفز القادة التحويليون الآخرين بكل الطرق الممكنة، سواءً بالتشجيع المادي أو المعنوي، لدفعهم لتحقيق أداء أفضل.

2-1-2 ابعاد القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يتميز بتركيزه على تحويل الفرد الذي يقود من خلال توجيهه وتطويره، وتعتبر القيادة التحويلية مفهوماً مطوراً بواسطة الباحث جيمس بورنز في عام 1978، وهو يعتبر واحداً من أنماط القيادة الأربعة التي وصفها في نظريته الأكثر شهرة "القيادة الحوكمية"، حيث تعتمد القيادة التحويلية على بناء علاقات قوية بين القائد وأعضاء الفريق، بحيث يتم تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية كما جاءت من قبل باس و أفوليو، والتي يمكن للإدارة استخدامها ووجدت قبولاً وتأييداً عاماً في مجال الإدارة هي: (الزعبى، 2012)

(أ) التأثير المثالي Idealized Influence:

يتمثل هذا البعد في قدرة القادة على أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به للآخرين عبر الزمن، ويتمثل سلوكهم في تقديم النفس كمثال يتبعه الآخرون، ويُفضلون احتياجات الفريق على احتياجاتهم الشخصية، حيث يتحلون بالتضحية من أجل المصلحة الجماعية، ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية دون اللجوء إلى القوة أو التسلط، وكذلك يُشجع المرؤوسون على تبني الرؤية والقيم التي يتمثلون فيها، ويلهمون للتعبير عن أفكارهم وآرائهم. (العازمي، 2006)

(ب) الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation:

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على نقل توقعاته العالية للفريق وتحفيزهم بطريقة تلهمهم وتشير حب التحدي والإخلاص للرؤية المشتركة، وهذا البعد يعمل على تعزيز روح الفريق وتشجيع المشاركة في وضع الأهداف المستقبلية، ويُظهر القائد التحويلي الالتزام والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة. (البهلال، 2008)

(ج) الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على تحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري وتشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات، حيث يتم دعم الأفكار المبتكرة وتشجيع إعادة هيكلة المشكلات بشكل جديد، ويتمثل التحفيز الذكائي في تحفيز المرؤوسين على إعادة التفكير في الأفكار القديمة وتقديم حلول مبتكرة.

(د) الاعتبار الفردي Individualized Consideration:

يمثل هذا البعد في القيادة التحويلية الاهتمام الفردي بالمرؤوسين وفهم الفروق الفردية بينهم، وفيه يقوم القائد التحويلي بالتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة، ويعتبر كل فرد ككيان مستقل ومساهم في حل المشكلات، كما يسعى القائد إلى إنشاء نظام اتصال فعال يسهل التواصل بينه وبين المرؤوسين، ويكون قريباً منهم لتسهيل التوجه إليه وتقديم الدعم عند

الحاجة، كما يفوض القائد التحويلي بعض المهام لتنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم، كذلك يهتم القائد التحويلي بتلبية حاجات الأفراد بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، ويعتبر "باس" (Bass)، أن هذا البُعد يتجلى في تولي القائد اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرّب أو مراقب يُولي القائد فيه اهتماماً شخصياً للأفراد الذين قد يظهرون عليهم علامات الإهمال، ويسعى لاكتشاف ما يرغبون فيه ومساعدتهم على تحقيق ذلك، وهذا البعد يعكس التركيز على العلاقات الفردية والتواصل الشخصي بين القائد والمرؤوسين، مما يساعد على بناء ثقة أعمق وتعزيز الانتماء للفريق، ويساهم في تحفيز المرؤوسين وتعزيز مشاركتهم الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمة. (Bass, 1990)

هذه الأبعاد الأربعة تشكل جوهر القيادة التحويلية وتعتبر مفاتيح لنجاح القادة في تحقيق الأداء الممتاز للفرق والمؤسسات، وتُظهر هذه الأبعاد القدرة على الإلهام والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والتعاون داخل الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة ملهمة ومبتكرة.

2-3 وظائف ومهام القائد التحويلي.

يُعتبر القائد التحويلي نقطة التحول الرئيسية في أي منظمة، حيث يحمل مسؤولية توجيهها نحو التغيير والتحسين المستمر، وتقع مهام ووظائف القائد التحويلي في قلب عملية التغيير داخل المنظمة، وتشمل عدة جوانب منها: (المراد، 2005)

(أ) إدراك الحاجة للتغيير: القائد التحويلي يكون على دراية تامة بأن التغيير ضروري لتحقيق التطور والتحسين في المنظمة، يدرك أن الثبات والاستمرار في الوضع الحالي قد لا يكون مجدياً في ظل تطور البيئة والتحديات التي تواجه المنظمة، فمن خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإقناعية، يتمكن من إقناع الأفراد داخل المنظمة بأهمية التغيير، ويستخدم قدراته في التواصل والإلهام لتوضيح رؤيته للمستقبل.

(ب) صياغة الرؤية والرسالة: تتجلى أهمية صياغة الرؤية والرسالة في توفير إطار عمل مشترك يُمكن الأفراد من فهم أهداف المنظمة ودور كل فرد في تحقيقها، ويسعى القائد التحويلي إلى وضع رؤية واضحة ومحددة تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، مع تحديد القيم والمبادئ التوجيهية التي تُحفّز وتلهم الفرق العاملة.

(ج) اختيار نموذج التغيير ومسارته: يقوم القائد التحويلي بتحديد النموذج المناسب للتغيير للمنظمة من بين الخيارات المتاحة، والذي يناسب الظروف المحيطة بها.

(د) تكوين الاستراتيجية الجديدة: يقوم القائد التحويلي بوضع استراتيجية جديدة تتماشى مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير، بالإضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات في السوق.

(هـ) **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** يُعد القائد التحويلي مسؤولاً عن إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، وذلك عن طريق بلورة رسالة المنظمة وإدخال منظومة القيم الجديدة. (هوارى، 1999)

(و) **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بإدارة المرحلة الانتقالية التي يعيشها الأفراد من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها. (Kotter, 1998)

ثانياً: الصراع والالتزام التنظيمي.

تمهيد

في سياق القيادة التحويلية، يُعتبر الصراع والالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً يؤثر على قدرة القائد على تحقيق التغييرات المطلوبة داخل المنظمة، ويتعلق الصراع بالتناقضات والتوترات التي قد تنشأ لأسباب عديدة فقد تنشأ نتيجة لتباين الآراء أو الاحتكاك بين الأهداف المختلفة، في حين يرتبط الالتزام التنظيمي بقدرة الأفراد والجماعات على التمسك بأهداف المنظمة والعمل باتجاه تحقيقها.

وتوجد عدة أسباب لظهور الصراع داخل المنظمة أو المؤسسة، منها اختلاف الرؤى والأولويات بين الأفراد، والتغييرات في الهيكل التنظيمي، والتنافس على الموارد والسلطة. ومن المهم معالجة هذا الصراع بشكل بنّاء وفَعّال لتجنب تعطيل العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

أما الالتزام التنظيمي، فيعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على بناء ثقافة من التفاني والتمسك بالأهداف المشتركة، وتعزيز روح الفريق والانتماء إلى المنظمة، ولا بد أن يتمتع القائد بالقدرة على تفعيل الالتزام بالرؤية والقيم المؤسسية للمنظمة بطريقة تُلهم الأفراد وتدفعهم نحو تحقيق النجاح المشترك.

وحيث أن الصراع والالتزام التنظيمي تعتبر عناصر حيوية في سياق التغيير والتطوير داخل المنظمة، يجب على القائد التحويلي أن يكون قادراً على التعامل مع هذه العوامل بذكاء وفعالية لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا والنجاح لجميع أعضاء المنظمة.

2-2 مفهوم الصراع التنظيمي.

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 (العتيبي، 1426هـ).

والصراع التنظيمي هو مصطلح يستخدم في المجال الإداري لوصف التوتر أو التناقضات التي

تنشأ داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الآراء أو الأهداف أو التفاوت في توزيع الموارد أو السلطة، ويتضمن الصراع التنظيمي عدم الاتفاق والتعارض بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، ويمكن أن يتسبب في تعطيل وسائل اتخاذ القرارات وعرقلة التقدم نحو أهداف المنظمة.

و هو التوتر أو التناقض الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الآراء، أو الاحتكاك بين أهداف متنافرة، أو التنافس على الموارد أو السلطة، وهو جزءاً طبيعياً من الحياة التنظيمية، حيث ينشأ نتيجة لاختلاف الخلفيات والتوجهات والاحتياجات بين أفراد المنظمة، ويظهر الصراع في عدة مستويات داخل المنظمة، بدءاً من الصراعات الشخصية بين الأفراد وصولاً إلى الصراعات الهيكلية بين الإدارات أو الأقسام المختلفة.

كما يمكن تفسير الصراع التنظيمي على أنه حالة متطرفة من المنافسة، حيث يسعى بعض الأفراد أو الفرق داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم على حساب الآخرين، مما يمكن أن يؤدي إلى تعطيل تحقيق أهداف ومصالح أطراف أخرى، ويتراوح الصراع التنظيمي بين مستويات مختلفة، بدءاً من الصراعات السطحية والثانوية إلى الصراعات الجوهرية التي قد تكون مدمرة للتفاعلات داخل المنظمة. (حريم، 2003)

ويمكن أن يكون الصراع التنظيمي أحياناً مفيداً، حيث يمكن أن يسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها. ومع ذلك، قد يكون غير مفيد في بعض الحالات حيث يمكن أن يؤدي إلى تعطيل تحقيق أهداف المنظمة.

لذا، يتطلب إدارة الصراع التنظيمي من الإدارة أن تكون على درجة عالية من الوعي الإداري، وأن تتدخل بفعالية لتحديد أسباب الصراع والعمل على تخفيفه وتوجيه الطرفين نحو الحلول المناسبة. تحديد المستويات المرغوبة من الصراع وتوجيهه نحو الأهداف المنظمة يعتبر جزءاً مهماً من استراتيجية إدارة الصراع في البيئة التنظيمية.

يُشير المغربي إلى أن الإدارة يجب أن تتدخل في الصراع في إحدى الحالتين التاليتين:

(الخشالي، 2004)

الحالة الأولى: عندما يزيد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، يكون من واجب الإدارة التدخل لتقليل مستوى الصراع إلى المستوى المرغوب فيه.

الحالة الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب، يكون من واجب الإدارة تنشيطه ورفعته إلى المستوى المطلوب.

2-2-1 أنواع الصراع التنظيمي.

تعد الصراعات التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الحياة المؤسسية، حيث ينشأ التنافس وعدم الاتفاق بين الأفراد والفرق داخل المنظمة، ويمكن تصنيف الصراعات التنظيمية إلى

أنواع مختلفة مثل صراع الاهتمامات، وصراع الدور، وصراع السلطة، وصراع القيم، وصراع التوجيه والاستراتيجية، وتفهم هذه الأنواع يساعد القادة والمديرين على التعامل مع الصراعات بفعالية واتخاذ إجراءات مناسبة لإدارتها وحلها.

وتتنوع أنواع الصراع التنظيمي وفقاً للمعايير المختلفة المستخدمة في تقسيمها، ويُتفق معظم الباحثين والمهتمين في مجال الصراع التنظيمي على أن الصراعات التي تحدث داخل التنظيم تندرج تحت الأنماط التالية: (الخشالي، 2004)

(1) الصراع داخل الفرد نفسه Intrapersonal Conflict:

وينشأ هذا الصراع نتيجة تناقضات داخلية للفرد، مثل تضارب الأدوار الشخصية، أو التعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو بسبب مشاكل في بيئة العمل. يمكن أن يتجلى رد فعل الفرد في هذا الصراع بشكل عدواني أو بالانسحاب أو بالتكرار في المحاولات لتحقيق الهدف، أو بالبحث عن حلول وسطية أو بديلة.

(2) الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة Interpersonal Conflict:

ويحدث هذا الصراع نتيجة التناقضات بين أفراد الجماعة الواحدة، ويمكن أن يكون نتيجة لتفاعلات سلبية بين الأفراد. يُمكن تخفيف شدة هذا الصراع عن طريق فتح قنوات التواصل والافصاح عن المشاعر والاحتياجات، وتبادل المعلومات بين الأفراد بناءً على الثقة المتبادلة. (Ahuga,1993)

(3) الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict:

وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات مختلفة داخل التنظيم، وينشأ نتيجة لاختلاف وجهات النظر والمصالح بين تلك المجموعات. يظهر هذا الصراع عادةً عند التفاعل بين تلك المجموعات، ويمكن التغلب عليه من خلال تعزيز التواصل وبناء الثقة بين المجموعات. (Bedeian,1993)

2-2-2 أسباب الصراع التنظيمي.

نظراً لتعدد أسباب الصراع التنظيمي، تم استقراء عدد من المؤلفات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع لتحديد الأسباب الرئيسية ومدى تكرارها وأهميتها لدى الباحثين، وتوصلنا في الدراسة الحالية بعد استقراء عدد من المؤلفات والبحوث المتعلقة بالصراع التنظيمي إلى تحديد أربعة أسباب رئيسية للصراع التنظيمي. نعتقد أن هذه الأسباب الرئيسية هي الأكثر تكراراً وأهمية لدى الباحثين في هذا المجال، هذه الأسباب تعتبر أساسية لفهم ديناميكيات الصراعات التنظيمية وهذه الأسباب هي:

أولاً: محدودية الموارد Limited resources:

تتسبب محدودية الموارد في الصراع داخل المنظمات حيث يتنافس الأفراد والوحدات التنظيمية على توزيع واستخدام هذه الموارد بينهم، مما يؤدي إلى صراعات حول التقاسم العادل للموارد، ويزداد الأمر سوءاً حين تتخذ الإدارة إجراءات ترشيديه في استخدام الموارد حيث تنشأ في هذه الحالة صراع بين الوحدات التنظيمية من أجل الحصول على الموارد لكي تغطي احتياجات هذه الوحدات، حتى لو على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى. (ادريس والمرسى، 200)

ثانياً: عدم وضوح الصلاحيات Lack of clarity in the powers:

ينشأ الصراع عندما يكون هناك عدم وضوح في الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية عندما يكون غير واضح من الذي يحمل الصلاحية لاتخاذ القرارات وتنفيذها، فإن ذلك يؤدي إلى تداخل وتضارب بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة ويتسبب في خلق صراعات حول السلطة والتحكم في الموارد والتأثير على اتخاذ القرارات، كذلك عندما يعاني العاملون من عدم الوضوح في مسؤولياتهم وسلطاتهم، فإنهم يتنافسون أو يتصارعون من أجل تحديد المسؤول عن المهام أو من يمتلك الصلاحيات. (القحطاني ويوسف، 2001)

ثالثاً: عدم وضوح المسؤوليات Lack of clarity of responsibilities:

تسبب عدم وضوح المسؤوليات في الصراع عندما يشعر العاملون بالتحميل بمهام ومسؤوليات جديدة دون إعطائهم التوجيهات اللازمة، مما يزيد العبء على الأفراد ويؤدي إلى التداخل في الأدوار. (الكبيسي، 1998)

رابعاً: تعارض الأهداف Opposed to objectives:

يحدث الصراع عندما تتعارض أهداف الأفراد أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة مع بعضها البعض أو مع أهداف المنظمة بشكل عام، سواء بسبب تضارب في تحديد الأهداف أو بسبب تفسيرات مختلفة للهدف العام للمنظمة. (العتيبي، 2006)

2-2-3 مفهوم الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها ومدى تفانيهم واهتمامهم بأداء وظائفهم بشكل فعال وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة. يتضمن مفهوم الالتزام التنظيمي الاستعداد للتضحية والعمل الجاد والتفاني في العمل بهدف تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، والالتزام التنظيمي يُعدُّ مطلباً رئيسياً للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، حيث يُعتَبَرُ ركناً أساسياً في العملية الإدارية بجميع مستوياتها، وضرورة ملحة لتحقيقها المؤسسات المتعلّمة للتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها.

كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمها، وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها،

في حين يعرفه آخرون على أنه "ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول يحسن من أدائها، هذا بالإضافة إلى الرغبة القوية للبقاء فيها. (Erlan, 2013)

كما يُعرّفه "Yildirm" على أنه "حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمته، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن. (Yildirm, 2015)

وعلى ذلك يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمها وأهدافها، وتقانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها.

2-2-4 مكونات الالتزام التنظيمي.

يُعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً في سياق الإدارة والعمل المؤسسي، فعندما يكون العاملون ملتزمين تجاه المنظمة، يكون لهذا تأثير إيجابي على الأداء الفردي والجماعي، وعلى النجاح العام للمنظمة، وعلى الرغم من أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل عدة مثل الثقة، والعدالة التنظيمية، والتواصل الفعّال، إلا أنه يعد أساساً هاماً لنجاح المنظمات. فالعاملون الملتزمون يعملون بجهد وإبداع وروح تعاونية مع زملائهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة والنمو المستدام للمنظمة، وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي يتطلب من إدارة المنظمة توفير بيئة عمل تحفز وتعزز الاندماج والتعلق العاطفي وتعكس القيم والمبادئ التي يحترمها العاملون، كما يتطلب توفير فرص التطوير والترقية والمكافآت العادلة لتعزيز الالتزام والاستمرارية في العمل، ويتمتع الالتزام التنظيمي بثلاثة مكونات رئيسية وفقاً لنظرية Allen وMeyer، وهذه المكونات الثلاثة هي: (Meyer and Allen, 1997)

(1) الالتزام العاطفي

الذي يعكس الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، ويشعرون بأنهم بحاجة إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي ويشكلون انتماءً وولاءً له.

(2) الالتزام المعياري:

الذي يشير إلى الشعور بأهمية الالتزام بالعمل والبقاء في المنظمة. يتأثر الالتزام المعياري بالقيم والمبادئ التي يتمتع بها العاملون ويعتبرونها جوهرية للعمل.

(3) الالتزام المستمر أو الاستمراري:

الذي يعكس الحاجة المستمرة للعاملين في البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويعكس هذا النوع من الالتزام وعي العاملين بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة ورغبتهم في الاستمرار.

5-2-2 متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي يتألف من عدة عوامل ومتطلبات تساهم في تحقيقه وتعزيزه، تلك العوامل تعتبر أساسية لضمان تحقيق الالتزام التنظيمي والمساهمة في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل التنافسية، ويتحقق الالتزام التنظيمي من خلال عديد من المتطلبات والعوامل التي تؤثر إيجابياً على مستواه ومن بين هذه العوامل والمتطلبات ما يلي: (دهمش، 2010)

أولاً: إشباع الحاجات الإنسانية والمادية لدى الموظفين: يعنى ذلك بضمان تلبية احتياجات الموظفين، سواء كانت احتياجاتهم الأساسية مثل الراتب والمكافآت، أو احتياجاتهم النفسية مثل الاعتراف بجهودهم وتقديرها. عندما يشعر الموظفون بأن احتياجاتهم ملبأة ومراعاة، يزداد ارتباطهم وولاؤهم للمنظمة.

ثانياً: تحسين المناخ التنظيمي: يتعلق هذا بخلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة. تشمل هذه العناصر الاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة.

ثالثاً: تحديد الأدوار: يتضمن هذا توضيح وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المنظمة بشكل واضح. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لما يتوقعون أن يقوموا به ومسؤولياتهم في المنظمة، يصبحون أكثر استعداداً للالتزام بأدائهم وبقاءهم فيها.

ثالثاً: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

تمهيد

تعدّ القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم التي تعكس طبيعة العلاقة بين القادة والموظفين في الساحة الإدارية الحديثة. ففي عالم مليء بالتحديات والتغيرات المتسارعة، يصبح من الضروري تبني نماذج قيادية متطورة لتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفعالية. تعتبر القيادة التحويلية إحدى هذه النماذج التي تركز على توجيه الموظفين نحو التغيير وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال بناء علاقات تفاعلية وثقافة تشاركية.

من جانبه، يعكس الالتزام التنظيمي مدى اندماج وتعلق الموظفين بالمنظمة وقبولهم لأهدافها وقيمها، مما يؤدي إلى بذلهم جهوداً إضافية والرغبة في المساهمة بشكل فعال في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة. ومن هنا، تتجسّد أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تسعى هذه النموذجية القيادية إلى بناء بيئة عمل تشجع على الانخراط والمشاركة وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.

2-3 دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

دور القيادة التحويلية يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الالتزام التنظيمي، فالقادة التحويليون هم الذين يسعون لتحقيق التغيير والتحسين في المنظمة من خلال إلهام وتوجيه العاملين، كما يتميزون بالرؤية والإلهام والقدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم، ويعتبر القادة التحويليون عوامل رئيسية في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث يقودون العاملين نحو تحقيق الرؤية المشتركة، ويعززون الثقة والتعاون، ويعطون العاملين الحرية والتمكين في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاح، ودور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي يتجلى في عدة جوانب مهمة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية: (الشوابكة وآخرون، 2018)

- يساهم النمط القيادي التحويلي في توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. ينشط هذا النوع من القيادة الشعور بالالتزام التنظيمي بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والدقة في أداء المهام وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- تركز المنظمات المبنية على القيادة التحويلية على تطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها. من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير، يشعر الموظفون بأهمية مساهمتهم في تحقيق رؤية المنظمة، مما يعزز الالتزام التنظيمي.
- يعمل القادة التحويليون على بناء علاقات قوية مع الموظفين بناءً على الثقة والاحترام المتبادلين. يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق عمل متكامل يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من رغبتهم في البقاء في المنظمة.
- يشجع القادة التحويليون الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة. هذا يعزز الشعور بالانتماء والتحيز لتحقيق أهداف المنظمة، مما يعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- يتمتع القادة التحويليون بمهارات التواصل والتفاعل الفعالة، مما يساهم في توجيه الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يعمل هذا على تعزيز الثقة بين الفريق وتعزيز الالتزام التنظيمي بين أفراد المنظمة.

2-3-1 أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

يشير الباحثون، مثل (Avolio et al, 2003)، إلى أن هناك دوراً كبيراً للقيادة التحويلية في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة، حيث يظهر أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وتعتبر ممارسة القيادة التحويلية بشكل متكرر أمراً هاماً جداً بحسب (Piccolo & Colquitt, 2006)، حيث يركز على بناء علاقات مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير

بيئة عمل متماز بالتنوع والأهمية والاستقلالية والتغذية الراجعة. يتضمن ذلك تعزيز رباط العاملين بأهداف المنظمات، مما يجعلهم أكثر التزاماً.

بالإضافة إلى ذلك، يُشير العديد من الباحثين إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لأنها تشجع على الابتكار وتحفز العاملين في كيفية التفوق على المنافسين، وتركز على الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري.

تعمل القيادة التحويلية على تعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال التدريب والبرامج التنموية، وتساهم في بناء بيئة تعاونية في المنظمة من خلال بناء فرق العمل واعتمادها على الاتصالات المفتوحة والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أنها تشجع على تقدير الأفراد وتشجيعهم على التعامل مع أخطائهم كفرصة لتحسين الأداء في المستقبل، كما تعتبر القيادة التحويلية محوراً أساسياً في إحساس العاملين بالراحة في حالات النجاح أو الفشل، فهي توفر بيئة داعمة ومحفزة تساعد على التعامل مع التحديات والمشكلات بشكل فعال. كما تساهم في تحقيق التوافق النفسي، حيث تعمل على تعزيز الثقة بين الفريق وتقدير الأهداف المشتركة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام. (بنوناس و يحيوي، 2016)

بوصفها مرشدة للأفراد، تأخذ القيادة التحويلية بعين الاعتبار الفروق الفردية للعاملين، مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم. ومن خلال توجيههم نحو التطور والنمو، تساهم في بناء روح الفريق وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما يعزز الالتزام التنظيمي.

تُظهر الدراسات أن القيادة التحويلية تركز على إشاعة الإيجابية وتعزيز الثقة بين المرؤوسين، وتحفزهم على تحقيق أداء متميز، مما يعزز الالتزام التنظيمي. وبتوسيع مفهوم الأدوار الإيجابية للفريق، يعمل القائد التحويلي على تعزيز الشعور بالإنجاز والتقدير، وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يدفع المرؤوسين إلى المساهمة بقوة في تحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تحويل قيم ومعتقدات العاملين لتكون متناسقة مع أهداف المنظمة، مما يجعلهم يتفاعلون مع الرؤية والأهداف المؤسسية دون تردد أو تأخير. يركز التركيز على المسؤولية الذاتية للعمال في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية يعزز التوافق مع المنظمة ويزيد من مستوى الالتزام لديهم. (دواني، 2013)

2-3-3 وظائف القائد التحويلي ونماذج تحويل المنظمات.

أولاً: وظائف القائد التحويلي

- إدارة التنافس تشمل وضع معايير النجاح، وإنشاء نظام معلوماتي للأفراد والعمليات، وتوصيل المعلومات بشكل فعال، وتحليل استراتيجيات المنافسين لتحسين موقع المنظمة في السوق.

- إدارة التعقيد تعبر عن قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع العديد من التحديات في نفس الوقت، سواء كانت ذلك بسبب تغيرات متعددة، أو اختلاف في الأهداف والمصالح، أو توسع جغرافي، من خلال إدارة العلاقات بشكل فعال، واستخدام الحدس عندما تكون المعلومات غير كافية.
- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي يشمل وضع رؤية ورسالة مستقبلية تتناسب مع هذا التوجه، وتغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات لتتوافق معه.
- إدارة فرق العمل العالمية تتطلب من القادة تكوين فرق تمثل تنوع التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الثقافية، وضمان توفر المهارات اللغوية اللازمة للتفاعل مع المنظمات العالمية بنجاح.
- تتحمل القيادات التحويلية مسؤولية إدارة المفاجآت وعدم التأكد من خلال تطوير قناعاتها واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة التغيرات المستمرة والمفاجآت. ينبغي عليها أيضاً تعزيز قدراتها على التعامل مع المواقف الغير مستقرة واتخاذ القرارات الملائمة في ظل هذه الظروف.
- تتطلب القيادة التحويلية إدارة نظام مستمر للتعليم والتدريب في المنظمة نظراً لكثرة التغيرات التي تواجهها. هذا النظام يهدف إلى تزويد أفراد المنظمة بالمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع التحديات المستمرة والتغيرات المتسارعة في البيئة العملية.

ثانياً: نماذج تحويل المنظمات

تعتبر القيادة التحويلية أحد عناصر النجاح الرئيسية للمنظمات التي تسعى لإعادة تشكيل هياكلها، ولقد قدم عدد من الباحثين نماذج مختلفة لدور القيادة الإدارية في عمليات التحول التنظيمي. من بين هذه النماذج، سوف نستعرض نموذج كيلمان ونموذج ماكينزي.

(1) نموذج kilmaan

نموذج كيلمان لتحويل المنظمات في القيادة الإدارية، الذي تم وضعه في العام 6088، يركز على أهمية القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة في المنظمة كمحور أساسي لنجاحها، ويتكون من خمسة محاور رئيسية هي:

- I. **البيئة:** وتتعلق هذه المحور بالعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- II. **المنظمة:** حيث يركز على هيكلية المنظمة وتنظيمها الداخلي وكيفية تفاعلها مع البيئة المحيطة.
- III. **النمط القيادي:** ويتعلق بأسلوب القيادة التي يتبعها القادة في المنظمة.
- IV. **فرق العمل:** تشكيل فرق العمل المناسبة وتطوير مهارات العمل الجماعي والتواصل.

داخل المنظمة.

v. النتائج: نجاح عملية التحول التنظيمي من خلال قياس النتائج والأداء وتحقيق الأهداف المحددة

ويتضمن النموذج أيضاً خمس مسارات للتغيير في المنظمات وهي:

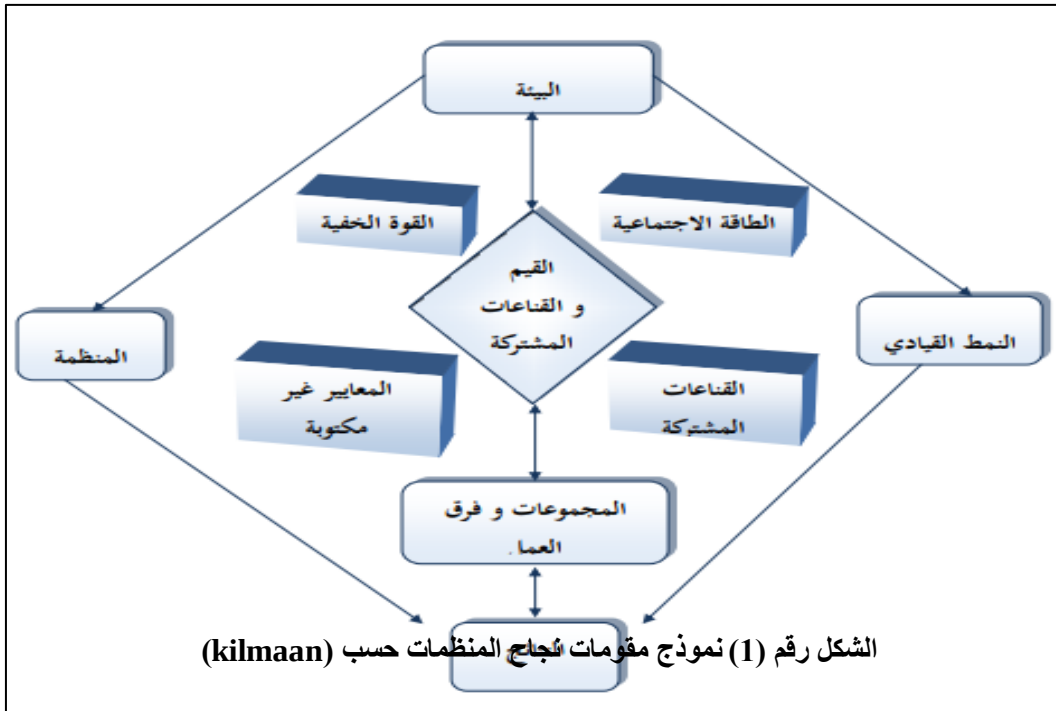
i. ثقافة المنظمة: تعزيز القيم والقناعات المشتركة وتعزيز الروح الإيجابية داخل المنظمة.

ii. المهارات الإدارية: تعزيز قدرة القادة والموظفين على التعامل مع التحديات والمتغيرات في البيئة.

iii. بناء روح الفريق: من خلال تعزيز التعاون والتواصل والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة.

iv. الهيكل الاستراتيجية: تنظيم وترتيب الهيكل التنظيمي للمنظمة بطريقة تدعم تحقيق رؤيتها.

v. الجزاء: نظام المكافآت والعقوبات يؤثر على تحفيز وأداء أفرادها ويعزز مستوى الالتزام والانخراط.



(2) نموذج ماكينزي

تمثل النموذج الثاني من نماذج تحويل المنظمات لماكينزي إطاراً شاملاً لتحليل المنظمة، وهو من أشهر النماذج القيادية في تحويل المنظمات، بهدف جعلها تتميز وتتنافس، معتمداً على سبع عوامل رئيسية، ويعتمد على قاعدتين أساسيتين:

- **الاستعمال:** يتعين على القادة دراسة جميع العوامل السبعة لضمان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- **الترابط:** تتربط العوامل السبعة، حيث إذا تم إهمال عامل واحد، فسيؤثر ذلك على العوامل الأخرى، وتتضمن العوامل ما يلي:
 - الاستراتيجية: الطريقة التي تختارها المنظمة لنموها والتي تعكس خططها للحصول على ميزة تنافسية.
 - الهيكل: التنظيم الذي يحدد كيفية تنظيم أنشطة العمل في المنظمة، مع وجود أنواع مختلفة من الهياكل مثل الوظيفي والقطاعي وغيرها.
 - النظم: الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تديرها المنظمة وتشمل نظم الأجور والمعلومات والتحفيز وتخصيص الموارد.
 - النمط: منهجية القيادة التي تتبعها الإدارة العليا والتشغيل في المنظمة.
 - المهارات: القدرات التي تميز المنظمة وأفضل ما تقدمه.
 - فريق العمل: الموارد البشرية للمنظمة وكيفية تنمية، وتدريب الأفراد، وتحفيزهم للتكامل، والتعاون.

الفصل الثالث: طريقة البحث وإجراءاته

منهج البحث

مجتمع البحث

عينة البحث

أدوات البحث

إجراءات البحث

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

نتائج البحث والدراسات.

الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها

3. تمهيد

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامنا بها لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

3-1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط. (العساف، 1433هـ)

3-2 مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة مجموع كل المفردات الممكنة من الأفراد حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) فرداً من ذوي موضوع الاهتمام في الدراسة، لذا قامنا بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية ممثلة عن هذا القطاع، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف واختبار الفروض التي تقوم عليها الدراسة فإن مجتمع الدراسة هو عبارة عن الأشخاص أصحاب العلاقة بالمؤسسات والمنظمات السعودية من خلال توزيع استبانة على عينة قوامها (250) مفردة.

3-3 عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختبارها بطريقة احتمالية بأسلوب أو باخر أو بطريقة غير احتمالية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل وتستخدم المعلومات التي تستنتج من ذلك الجزء لدراسة المجتمع التي سحبت منه العينة، لذا سوف يتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق أساس العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (250) فرد من العاملين- ذكور وإناث- بشركة الاتصالات السعودية ممثلة عن المؤسسات والمنظمات السعودية.

3-4 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان بهدف التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، وقد قامنا بإعداد الاستبيان، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على

الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يتكون الاستبيان مما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: ويتكون من (20) فقرة عبارة عن أسئلة تم توجيهها إلى عينة الدراسة لمعرفة آرائهم عن موضوع الدراسة، وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات لأداة الدراسة مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبيان. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي اتفق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥٪) فأكثر وبذلك أصبح الاستبيان في شكله النهائي بعد التأكد من صدقه الظاهري مكون من (20) فقرة.

وبعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قامنا برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وعلى حسب مقياس ليكرت الخماسي يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5 - 4,21	4,20 - 3,41	3,4 - 2,61	2,6 - 1,8	1,8 - 1

3-5 خصائص مجتمع الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

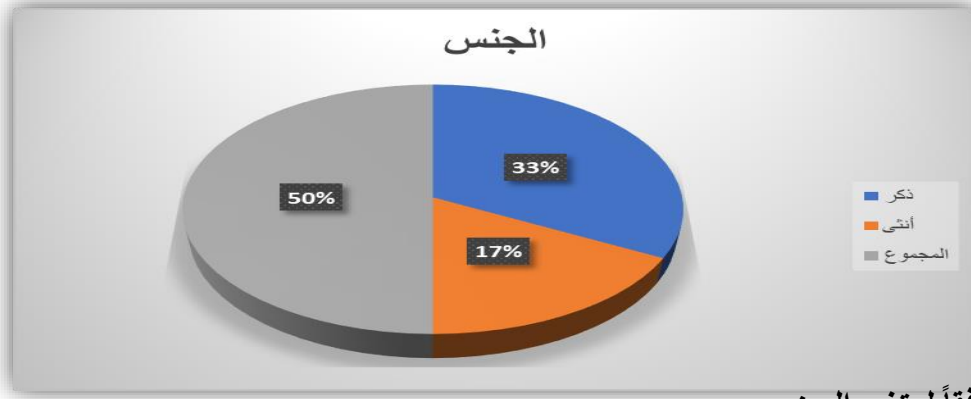
1- وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	164	ذكر
35%	86	أنثى
100%	250	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (65 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، و نسبة (35%) من إجمالي أفراد الدراسة من الاناث.

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير الجنس



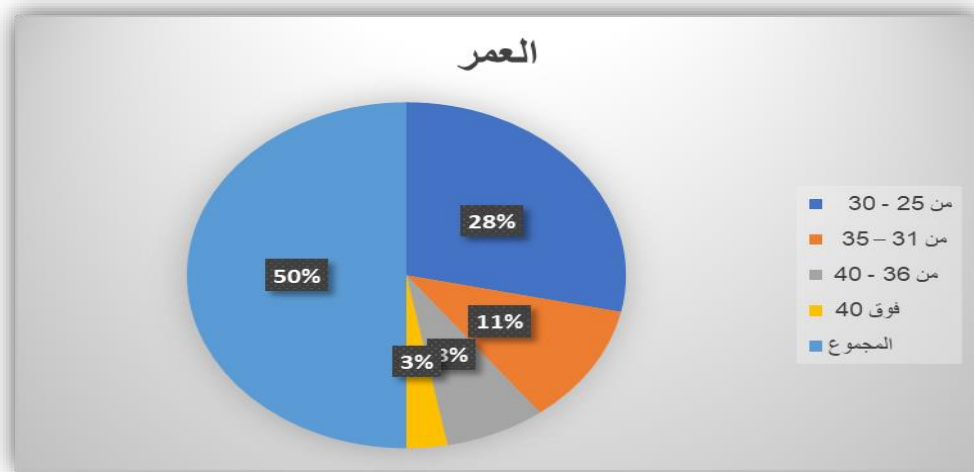
2- وفقاً لمتغير السن

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
56 %	142	من 25 - 30
22 %	56	من 31 - 35
15 %	37	من 36 - 40
7 %	15	فوق 40
100%	250	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (56%) من إجمالي أفراد الدِّراسة اعمارهم من 25 الى 30 سنة، ونسبة (22%) من إجمالي أفراد الدِّراسة اعمارهم من 31 إلى 35 سنة، وأنَّ نسبة (15%) من إجمالي أفراد الدِّراسة اعمارهم من 36 الى 40 سنة، ونسبة (7%) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم فوق 40 سنة.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر



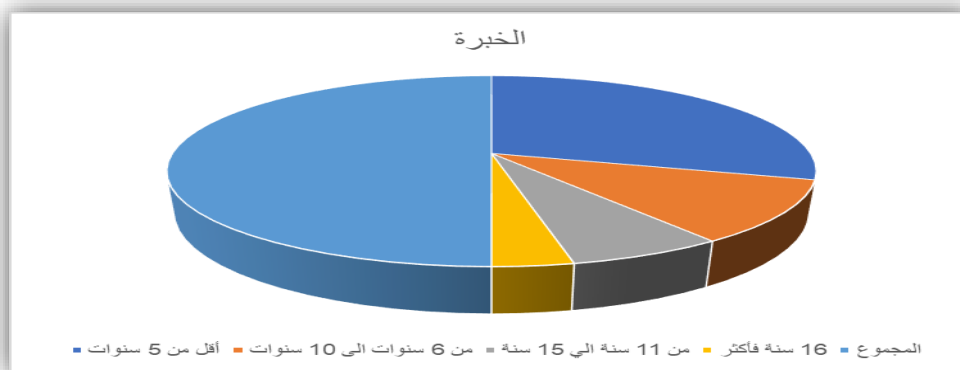
3. وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	147	58 %
من 6 سنوات الى 10 سنوات	53	22 %
من 11 سنة الي 15 سنة	33	13 %
16 سنة فأكثر	17	7 %
المجموع	250	100%

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (58%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ونسبة (22%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ونسبة (13%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ثم أخيراً الفئة من 16 سنة فأكثر وبلغت نسبتهم (7 %) من إجمالي أفراد الدراسة.

شكل رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



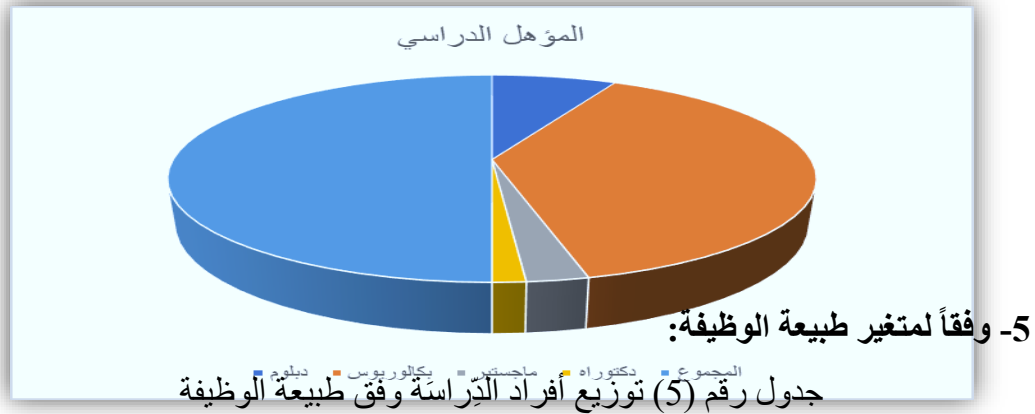
4- وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	37	14 %
بكالوريوس	193	76 %
ماجستير	13	6 %
دكتوراه	7	4 %
المجموع	250	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (76 %) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و نسبة (14%) من إجمالي أفراد الدِّراسة دبلوم متوسط، ونسبة (6 %) من إجمالي أفراد الدِّراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على دكتوراة (4 %) من إجمالي أفراد العينة

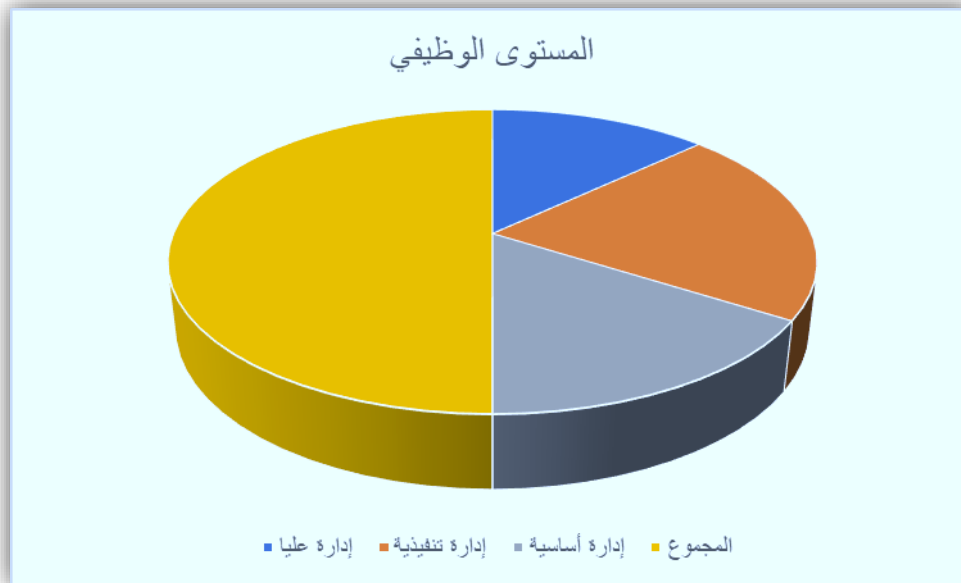
شكل رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



المستوى الوظيف	التكرار	النسبة
إدارة عليا	65	26 %
إدارة تنفيذية	105	42 %
إدارة أساسية	80	32 %
المجموع	250	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (42 %) من إجمالي أفراد الدراسة إدارة تنفيذية، و نسبة (32 %) من إجمالي أفراد الدراسة إدارة أساسية، وأخيراً نسبة (26 %) من إجمالي أفراد الدراسة إدارة عليا.

شكل رقم (6) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



3-5 جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة

م	الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين؟	34%	85	43%	108	14%	35	7%	19	1%	3	4.01	0.753	18
2	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر؟	24%	62	48%	122	19%	48	6%	17	0.4%	1	3.91	0.750	20
3	أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز الأداء	41%	104	48%	120	6%	16	2%	7	1%	3	4.26	0.860	3

													العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية؟	
11	0.821	4.14	%0.8	2	%5	14	%8	21	%49	124	%35	89	4	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحسين أداء الفرق العاملة بشكل ملحوظ؟
19	0.746	3.99	%2	5	%7	18	%14	36	%42	107	%33	84	5	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم بناء علاقات قوية مع الموظفين؟
16	0.764	4.07	%1	3	%4	11	%16	41	%42	106	%35	89	6	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين؟
7	0.812	4.22	-	-	%4	10	%14	34	%38	96	%44	110	7	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر؟
10	0.818	4.15	%3	9	%8	19	%7	17	%34	86	%47	119	8	أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز الأداء العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية؟
8	0.821	4.20	%0.4	1	%4	11	%11	25	%45	114	%39	99	9	أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على حدوث الصراعات التنظيمية في الشركة؟
1	0.863	4.29	%2	5	%3	9	%9	23	%34	84	%51	129	10	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟
9	0.805	4.15	%2	6	%6	15	%14	37	%27	69	%49	123	11	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يميلون إلى تقليل الصراعات داخل الفرق العاملة؟
12	0.772	4.13	%0.4	1	%1	3	%26	65	%29	74	%42	107	12	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يشجعون على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين؟
15	0.779	4.08	%1	3	%2	5	%17	44	%46	115	%33	83	13	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في بناء بيئة عمل تعزز الالتزام التنظيمي؟
4	0.835	4.25	%0.8	2	%2	6	%10	27	%42	107	%43	108	14	هناك علاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وتقليل

													التوترات داخل الشركة؟	
14	0.773	4.09	%0.4	1	%2	7	%18	46	%44	111	%34	85	الشرح الواضح للأهداف والتوجيه الفعال يقلل من الصراعات داخل الفرق العاملة؟	15
2	0.849	4.28	-	-	%2	7	%9	23	%45	113	%42	107	هناك توازن ملائم بين القوة والرحمة في أسلوب القيادة التحويلية؟	16
13	0.790	4.11	%2	5	%3	9	%12	32	%44	112	%36	92	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير والتحسين؟	17
5	0.810	4.24	-	-	%1	3	%18	47	%34	87	%45	113	أسلوب القيادة التحويلية يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للشركة؟	18
17	0.768	4.06	%2	6	%3	9	%24	62	%23	59	%45	114	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق أهداف الشركة بفعالية أكبر؟	19
6	0.830	4.23	%1	3	%4	11	%9	23	%40	101	%44	112	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحفيز الموظفين على العمل بجهد وإخلاص أكبر؟	20
	0.801	%4.14	المتوسط العام											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، ويتبين أن عدد (20) عبارة قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أوافق)، وقد جاءت العبارة " القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟" في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي (4.29%)، وانحراف معياري (0.863)، تليها عبارة " هناك توازن ملائم بين القوة والرحمة في أسلوب القيادة التحويلية؟" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.28%)، والانحراف المعياري لها (0.849) ثم تدرجت درجة الموافقة في ردود المبحوثين على عبارات الأداة إلى أن وصلت إلى العبارة الأخيرة "القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر؟" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.91%) وانحراف معياري (0.750)، وهي نسب متقاربة والتقارب بين الدرجات يشير إلى وجود استقراراً في ردود المبحوثين نوعاً ما، وهذا يعني أن المشاركين

في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على أن أسلوب القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الحد من الصراعات التنظيمية وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي، وبالتالي على الأداء المؤسسي بصفة عامة، في شركة الاتصالات السعودية.

كذلك تشير النتائج إلى أن هناك مستوى عالٍ من الموافقة على فوائد أسلوب القيادة التحويلية مثل تحقيق الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية وخلق ثقافة منفتحة على الاقتراحات، وإلى أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية قد يكونون أكثر قدرة على تحفيز الموظفين وتحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي، كما يمكن استنتاج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على الصراعات التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، يظهر ذلك من الموافقة الكبيرة من جانب المبحوثين على جوانب القيادة التحويلية، فالموظفين يرونها كأسلوب فعال يمكن أن يعزز من أداء الشركة ورضا الموظفين.

لذلك يمكن شركة الاتصالات أن تستفيد من هذه النتائج لتطوير برامج تدريبية للقادة تعزز مهارات القيادة التحويلية وتعزيز الثقافة التنظيمية المفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر في المؤسسة.

وبنظرة عامة للجدول يتضح ما يلي:

- يظهر من الجدول أن هناك نسب عالية من الموافقة على العبارات المتعلقة بتقليل الصراعات التنظيمية من خلال القيادة التحويلية، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتقليل الصراعات التنظيمية في شركة الاتصالات.
- نتائج الجدول تظهر أن هناك نسب عالية من الموافقة على العبارات المتعلقة بزيادة الالتزام التنظيمي مع القيادة التحويلية، مما يدعم وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.
- النتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية قد تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للشركة، حيث تظهر نسب مرتفعة من الموافقة على العبارات المتعلقة بزيادة الأداء التنظيمي مع هذا النوع من القيادة. وهذا يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية.
- يوضح الجدول وجود علاقة إيجابية بين الارتباط القوي بين القادة والموظفين وبين زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، مما يدعم وجود ارتباط قوي بين القادة التحويليين والموظفين.

الفصل الرابع: الخاتمة والتوصيات

خاتمة

توصيات ومقترحات الدراسة

الفصل الرابع: الخاتمة والتوصيات

خاتمة

بعد استخلاص الدراسة عن أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، وبعد تحليل البيانات واستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي وخلق بيئة عمل إيجابية، إذا ما تم توفير التوجيه والدعم اللازم من قبل القادة وتوظيف

أساليب القيادة التحويلية مثل التواصل الفعال وتمكين الموظفين وتعزيز الثقة، فإنه يمكن تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة في المنظمة، كذلك أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثيراً إيجابياً في تقليل الصراعات التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية، حيث يعزز هذا النمط من القيادة التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة ويشجع على التعاون وتبادل الأفكار وحل المشكلات بشكل فعال، أيضاً يتضح أن أسلوب القيادة التحويلية يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، حيث يعمل على تحفيز وتمكين الموظفين، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والتفاني في العمل.

كما يمكن القول انه لكي يتم تحقيق الالتزام التنظيمي وإدارة الصراعات بشكل فعال فإنه لابد من توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة، وذلك من خلال تطبيق القيادة التحويلية، وتعزيز التواصل والتعاون، وتحسين إدارة الصراعات، وتعزيز الثقافة التعاونية، من خلال اعتماد هذه الإجراءات، يمكن لشركة الاتصالات السعودية تحسين أدائها وتعزيز التواصل والتعاون بين القادة والموظفين وتوفير بيئة عمل شفافة وداعمة للتنمية المستدامة.

توصيات الدراسة

في نهاية هذه الدراسة يطيب للباحثة تقديم بعد التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد القيادات وأصحاب القرار في شركة الاتصالات السعودية خاصة وفي المؤسسات عامة من تحسين الالتزام التنظيمي وتقليل الصراعات التنظيمية عن طريق تبني أسلوب القيادة التحويلية من هذه التوصيات:

- توعية وتدريب قادة الشركة على أساليب القيادة التحويلية وتمكينهم من تطبيقها في إدارة فرقهم من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تطوير مهارات القيادة التحويلية وتعزيز القدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين.
- تشجيع بناء ثقافة عمل تعتمد على التعاون والتفاعل بين أفراد المنظمة من خلال تنظيم فرق عمل متعددة التخصصات وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.
- توفير فرص التطوير الشخصي والمهني للموظفين وتقديم برامج تدريبية وورش عمل

لتطوير المهارات الفردية والقيادية وتوفير فرص الترقية والترقيات الداخلية للموظفين المتميزين والملتزمين.

- توفير نظام فعال لإدارة الصراعات داخل المنظمة وإنشاء آليات للكشف المبكر عن الصراعات والتدخل فيها بشكل فعال وتوفير آليات لحل النزاعات بشكل عادل ومنصف.
- مراجعة نظام المكافآت والحوافز في الشركة لضمان تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز وتقدير الأداء المتميز للعامل ومكافأته بشكل عادل وشفاف.
- إجراء دراسات مستقبلية لمزيد من التحليل والبحث في هذا المجال، بما في ذلك دراسات حول تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي والابتكار في شركة الاتصالات السعودية وغيرها من الشركات المماثلة.

المصادر

أولاً: المراجع العربية

- المعاني، أيمن، 2013: القيادة التحويلية على المواطننة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية،» المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(2).
- النويقة، عطا الله، 2015: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية – الأردن،» دراسات: العلوم الإدارية، 42 (1).
- حماد، إياد، 2011: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع.
- محمد، محمد عبد المقصود، 2006: القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي.
- ناجي، جواد شوقي، 2000: إدارة الاعمال منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فيرا، دوسيا، كروسان، ماري، ترجمة الشهري عجلان، 2005: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي للإدارة العامة، المجلد 45، العدد الثاني.
- العتيبي، طارق بن موسى، 2006: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها،

- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- العازمي، محمد بزيح حامد تويلى، 2006: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
 - البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، 2008: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
 - الشوابكة، زياد على و الشلبي، فراس سليمان و الخوالدة، رياض عبد الله، 2018: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
 - الزعبي، حسن، 2012: أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، المجلد 15.
 - المراد، حسين، 2005: تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير-دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
 - هواري، سيد، 1999: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.
 - الخشالي، شاكر جار الله، 2004: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد7، العدد الأول.
 - حريم، حسين، 2003: إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد6، العدد الثاني.
 - ادريس، ثابت و المرسي، جمال الدين، 2002: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 - القحطاني، سالم سعيد و يوسف، حلمي شحادة، 2001: أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد 13.
 - الكبيسي، عامر خضير، 1998: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار

الشرق، الدوحة.

- دهمش، بسام صالح، 2010: ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت: جامعة القديس يوسف.
- بنوناس، صباح و يحيى، مفيدة، 2016: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة،
- دواني، كمال سليم، 2013: القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Ahuga, K.K, 1993, Management and Organization, 1st ed., CB publishers and distributors, Delhi Colvin, Robber, 1999, Transformational Leadership: a prescription for Contemporary Organizations, Leadership Quarterly, Vol.9, No.1.
- Avolio, Dong I. Bernard M. Bass, Bruce. Jung &All, 2003, Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol 88.
- Bedeian AG. 1993, Management, 3rd ed., Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Bass, B.M., (1990), From Transformational-to-Transformational Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., 1994, Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, Sage, Thousand

Oaks.

- Conger, M., 2002, Leadership: learning to share the vision, Organizational dynamics, winter, Vol.19, Issue 3.
- Kotter, J. P , 1998, Cultures, and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
- Mayer, J. P. and Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Sage Publication. International Educational Publisher, Thousand Oaks
- Yildirim, I. 2015« . The Correlation Between Organizational commitment and Occupational Burnout Among the Physical Education Teacher: The Mediating Role of Self-Efficacy«, International Journal of Progressive ,11 (3).
- Erlan, B. 2013« . The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance«, Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR. 3 (3).
- Gao, F. 2013. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business«, International Conference on Economics, Singapore, Trade and Development. 7(43-48).
- piccolo, R & Colquitt, J. 2003, Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. Academy Of Management Journal, vol.49 (2).

استبانة عن أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية.

السيدات والسادة الافاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

أنا الطالبة/ جهاد أحمد الروبي

أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر أسلوب القيادة التحويلية على الحد من الصراعات التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في (إدارة المشاريع) من جامعة (ميدأوشن)،

وإيماناً بقيمة البحث العلمي وأهميته وارتباطه بالواقع الفعلي مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة به، ولكون الموضوع يختص بمؤسساتكم التي تمثل إحدى مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع أريك.

وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأودّ

أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الطالب:

الايمل:

الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- من 25 - 30
- من 31 - 35
- من 36 - 40
- فوق 40

المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراة

عدد سنوات الخبرة في الشركة:

- 1 - 5 سنوات
 - 6 - 10 سنوات
 - 10-15 سنة
 - أكثر من عشر سنوات
-

المستوى الوظيفي

- إدارة عليا
- إدارة تنفيذية
- إدارة أساسية

الاستبيان

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين؟					
2	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر؟					
3	أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز الأداء العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية؟					
4	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحسين أداء الفرق العاملة بشكل ملحوظ؟					
5	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم بناء علاقات قوية مع الموظفين؟					
6	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين؟					
7	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على الاقتراحات والتحسين المستمر؟					
8	أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز الأداء العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية؟					
9	أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على حدوث الصراعات التنظيمية في الشركة؟					
10	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟					
11	القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يميلون إلى تقليل الصراعات داخل الفرق العاملة؟					

					القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يشجعون على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين؟	12
					القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في بناء بيئة عمل تعزز الالتزام التنظيمي؟	13
					هناك علاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وتقليل التوترات داخل الشركة؟	14
					الشرح الواضح للأهداف والتوجيه الفعال يقلل من الصراعات داخل الفرق العاملة؟	15
					هناك توازن ملائم بين القوة والرحمة في أسلوب القيادة التحويلية؟	16
					القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير والتحسين؟	17
					أسلوب القيادة التحويلية يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للشركة؟	18
					القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحقيق أهداف الشركة بفعالية أكبر؟	19
					القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم تحفيز الموظفين على العمل بجهد وإخلاص أكبر؟	20

Midocean University

College of Management

Bachelor of Project Management



**The Impact of Transformational Leadership Style
on Reducing Organizational Conflicts and
:Achieving Organizational Commitment
An Applied Study on Saudi Telecommunications
.Company**

By

Student name: jehad ahmed elrouby

university ID: 2021200688

Supervised:

DR. Mona AlAshry

2024