

## دور القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة

م.د/ محمد حامد فتحي محمد

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان

## المقدمة ومشكلة البحث:

أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، والتعاون، والتشاور، والتنسيق وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض.

ويعتبر دور القيادة أساسياً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة ومروراً بالجامعة ووصولاً إلى الدولة فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية، أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي. (32: 121)

ولما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه في أن يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. (32: 125)

وتعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة، وأن كفاءة القيادة تعتمد في ممارسة وظائفها الإدارية وعلى القرار الناجح الذي يتخذ إزاء المواقف المختلفة وذلك لأن العلاقات السائدة في المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل. (25: 44)

ويذكر "جمال محمد علي ، أحمد العمادي" (2015م): أن القيادة هي قلب الإدارة، والإدارة عقل القيادة، فالقيادة هي ممارسة التأثير على الآخرين بغرض توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاتصالات الانسانية وتحفيز الآخرين، وتهتم بالرؤية والتوجهات

الإستراتيجية، وترجع الكثير من المشكلات التي تواجه ادارة المنظمات والهيئات المختلفة الى نقص المهارات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف، وزيادة حدة الصراعات والمشاحنات، لذا اتجهت كل الجهود فى العصر الحالي الي تحديد خصائص القيادة الادارية الفعالة ووضع معايير ثابتة يمكن علي اساسها اختيار القادة القادرين علي اداء دورهم بفاعلية وكفاءة.(7: 12، 13)

وهنا تأتي القيادة التحويلية والتي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير إعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، مما يشعرهم بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم، والإداري يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط إنتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته بإعتبار أن أهداف المنظمة مكمله لأهدافهم. (24: 110)

كما تعد القيادة التحويلية من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلي الرغم من إتفاق العديد من الباحثين والدارسين على إستراتيجيات الإداري الكفاء والفعال إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل. (36: 67)

والقيادة التحويلية لا تقبل جمود او ثبات الوضع الراهن، وانما تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو إكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل الحالية، وانها تؤسس للتغيير عن طريق إحلال شبكات العمل القديمة بشبكات حديثة، والقادة التحويليون يتميزون بصفات وخصائص تجعلهم يختلفون عن غيرهم من القادة (كالرؤية، والكاريزما، الرمزية، التمكين، الاثارة الفكرية،الامانة)، والقائد التحويلي يكون لديه دافع داخلي نحو الإلتزام تجاه الأهداف ويتوفر لديه الوضوح الذي يجعل المرؤوسين يندمجون معه فى مستويات عالية من التعهدات والإلتزامات ويكون لديه القدرة على فهم الخيارات المطروحة وإختيار النمط المناسب فى الوقت المناسب.(18: 117)

ويعتبرالصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف، مثل شيوع التعاون والتماسك، وحالات الصراع قليلة وتبرز في العمل يومياً في حالات عدم الاتفاق، وسوء الفهم، والجدال، والنقد وغيرها، والتي تعتبر صوراً وأشكالاً من الصراع التنظيمي. (8: 245)

والصراع التنظيمي يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر، كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، وهكذا فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، وتتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، ومن هذه الأسباب، الأسباب التنظيمية: كنمط اتخاذ القرارات بالمشاركة، وتعدد الوحدات الإدارية في التنظيم، وتفاوت

المراكز الاجتماعية للعاملين، وعدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام، وتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، وتعدد المستويات الإدارية، وترابط المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها، ومحدودية الموارد، وهناك أسباب شخصية للصراعات مثل: نمط وطبيعة بعض الشخصيات، وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة. (30: 175)

كما يعد الصراع حقيقة ماثلة في المنظمات بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة، وله دور هام وإيجابي إذا ما تمت إدارته بفاعلية ودراية، كما أن إدارة الصراع تعد من الكفايات الأساسية واللازمة لنجاح مدير المؤسسة في عمله وتحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل، وتقرض التطورات الحديثة للمنظمات أن على القادة أخذ تأثيرات الصراع في الحسبان، فلكي ينجح القائد في تحقيق أهداف المنظمة عليه أن يحقق التفاعل الداخلي داخل المنظمة، وأن ينشط مجموعة العمل بإذكاء روح المبادرة والإبتكار، وتحقيق التكامل والتعاون الفعال، وذلك عن طريق تشجيع الصراع البناء والقضاء على أسباب الصراع الضار أو الهدام في المنظمة، وتعد مهارة إدارة الصراع من المهارات التي يتوجب على المديرين أن يجيدوها حيث أنها مفيدة في إدارة شؤون العاملين وفي تعاملهم مع الموظفين. (11: 30)

ومن خلال قيام الباحث ببعض المقابلات الشخصية المبدئية والغير مقننة مع بعض العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة أسوان حول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في الحد والقضاء على حدة الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، وكذلك أهميتها في النهوض بالمنظمات المختلفة، أتضح عدم الدراية الكاملة لدى العاملين لمفهوم القيادة التحويلية، كما وجد أن تبني نمط القيادة التحويلية داخل بيئة العمل مازال ضعيفاً وأن الأساليب القيادية المتبعة لا تساعد في الحد من الصراعات التنظيمية، كما وجد أنه نتيجة التفاعل اليومي بين العاملين وروؤسائهم تحدث بعض الصراعات، والتي ينتج عنها ردود أفعال تؤثر سلباً في كثير من الأحيان على قدرة الأفراد أطراف الصراع على العطاء، والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، الأمر الذي يعمل على ضعف التفكير الإبداعي لدى هؤلاء الأفراد، والذي ينعكس بدوره في صور سلبية منها (الإحباط، وعدم الإكتراث بالأوامر، والتباطؤ في العمل) الأمر الذي يؤثر على نوعية المخرجات التنظيمية، والتي تسعى المؤسسة جاهدة لتحسينها، هذا مما دعا إلى الحاجة للبحث عن أسلوب أمثل للقيادة يساعد في التغلب على الصراعات المتعددة والعمل على تنفيذ وتحقيق الأهداف العامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بمثل هذه الدراسة كمحاولة لوضع نموذج مقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان يمكن تطبيقه بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان بصفة خاصة والهيئات والمؤسسات الرياضية بصفة عامة.

**هدف البحث:**

يهدف البحث لوضع نموذج مقترح للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء القيادة التحويلية.

**تساؤلات البحث :**

1. ما واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان؟
2. ما أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان؟
3. ما النموذج المقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ؟

**المصطلحات الواردة بالبحث:**

**مفهوم القيادة (Leadership)** عملية يفوض فيها شخص ما بسلطة رسمية من قبل هيئة أو جماعة، ويكون لديه استعداد شخصي، وقدرة على التوفيق بين كل من مصلحة العمل والعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعية في أحسن صورة وأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة. (17: 14)

**مفهوم القيادة التحويلية (Transformational leadership)** قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والإحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (33: 131)

**مفهوم إدارة الصراع (Conflict Management):** هي التدخل الهادف من خلال الأساليب التي تتبعها الإدارة أو الأفراد أو الجماعات وذلك من أجل حل الصراعات بين الأطراف المختلفة. (20: 24)

**مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational conflict):** هو عملية تفاعلية تحدث عندما يكون هناك عدم اتفاق أو إختلاف أو تنافر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعة من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، أو عندما تتباين إتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم فكل هذا يؤدي إلى الصراع التنظيمي

(22: 118)

**طرق وإجراءات البحث :****منهج البحث :**

أستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك نظراً لملائمتها لطبيعة وأجراءات البحث .

**مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان وعددهم (113) فرد.

## عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث من العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، وقد بلغت عينة البحث (70) فرد، بخلاف العينة الأستطلاعية التي بلغت (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وجدول (1) يوضح التالي:

## جدول (1)

## توصيف عينة البحث

الدرجة	وكيل وزارة	مدير عام	درجة كبير	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة
المجتمع	1	2	31	26	34	18	1	-
العينة	1	2	20	16	20	10	1	-
أجمالي العينة				70				

يتضح من الجدول (1) أن إجمالي عينة البحث بلغت (70) فرد ، بخلاف العينة الأستطلاعية التي بلغت (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

## أدوات جمع البيانات:

بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته أستعان الباحث في جمع بيانات البحث

بالأدوات التالية:

**تحليل الوثائق:** وقد تمثلت في الآتي:

تحليل المراجع والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.

**الإستبيان:** قام الباحث بتصميم أستمارتين أستبيان بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته كأداة لجمع البيانات من خلال الآتي :

1. تصميم أستمارة أستبيان للتعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان.

2. تصميم أستمارة أستبيان للتعرف على أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان.

## أولاً : أستمارة الأستبيان الأولي:

1. واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان.

2. بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

أسوان ، وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية:

## تحديد المحاور الرئيسية للأستبيان :

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة الأستبيان للتعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بأسوان، في صورتها الأولية من خلال الأطلاع والتحليل

المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية والقيادة، وصولاً إلى أبعادها، مثل مرجع (5)، (9)، (10)، (14)، (16)، (17)، (18)، (21)، (23)، (24)، (25)، (33)، (34)، (35)، (36).

#### عرض المحاور علي الخبراء :

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان في صورتها الأولية مرفق (2)، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء مرفق (1) بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفائتها، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وجدول (2) يوضح ذلك:

#### المعاملات العلمية لأستمارة الأستبيان:

أ- الصدق:

- صدق المحكمين:

أستخدم الباحث صدق المحكمين لحساب صدق المحتوى للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان الخاص بدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان في صورته الأولية مرفق (2) على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء مرفق (1)، كما هو موضح بجدول (2).

#### جدول ( 2 )

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور أستمارة واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية

الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=10

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
1	التأثير الميثالي	10	100
2	التحفيز	10	100
3	الاعتبارية الفردية	8	80
4	الاستشارة الفكرية	9	90
5	التمكين	8	80

يتضح من جدول (2) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لأستمارة واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، قد تراوحت ما بين (80% : 100%)، وقد أرتضى الباحث نسبة (70%) فأكثر من أراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبذلك تم تحديد المحاور الرئيسية لأستمارة الأستبيان بناءً على آراء السادة الخبراء،

وبناءً عليه لم يتم حذف أي من تلك المحاور التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل المرجعي لمحاور القيادة التحويلية، وبالتالي توصل الباحث إلى خمسة محاور أساسية تمثل أهم محاور القيادة التحويلية في صورتها النهائية مرفق (3).

- إعداد عبارات الأستبيان:

بعد أن توصل الباحث إلى المحاور الخاصة بأستمارة واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، والتي تضم (5) محاور بناءً على التحليل المرجعي وصدق المحكمين، قام الباحث بصياغة عبارات لكل محور، ثم تم عرضها على السادة الخبراء، وذلك للتأكد من صلاحية أستمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالأستمارة، وبلغت عبارات الأستبيان في صورتها الأولية (34) عبارة مرفق (4)، وجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول (3)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استمارة واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية

الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=10

المحاور مسلسل	المحور الأول (التأثير الميثالي)		المحور الثاني (التحفيز)		المحور الثالث (الأعتبارية الفردية)		المحور الرابع (الأستشارة الفكرية)		المحور الخامس (التمكين)	
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	30	3	70	7	100	10	0.00	0	90	9
2	100	10	0.00	0	50	5	20	2	40	4
3	50	5	70	7	50	5	80	8	90	9
4	70	7	30	3	100	10	20	2	80	8
5	90	9	10	1	40	4	60	6	60	6
6	80	8	20	2	100	10	0.00	0	100	10
7	70	7	30	3	70	7	30	3	70	7

يتضح من جدول (3) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للأستبيان تراوحت ما بين (30% : 100%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة (70%) فأكثر من آراء السادة الخبراء، وبالتالي فقد تم حذف العبارات رقم (1 ، 3) من محور التأثير الميثالي، وحذف العبارات رقم (2 ، 5) من محور التحفيز، وحذف العبارات (3 ، 5) من محور الأعتبارية الفردية، وحذف العبارة رقم (4) من محور الأستشارة الفكرية وحذف العبارة رقم (2) ، (5) من محور التمكين، وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبيان (25) عبارة في صورته النهائية مرفق (5).

## - الدراسة الأستطلاعية للأستبيان الأول:

قام الباحث بإجراء دراسة أستطلاعية في الفترة من 2020/12/5م وحتى 2020/12/19م على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها وزمن الإجابة على الإستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توشي بالغموض أو عدم الفهم.

## - صدق الأتساق الداخلي:

أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان على مجموعة قوامها (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأستبيان ومجموع المحور المنتمية إليه، وبين مجموع كل عبارة والمجموع الكلي للأستمارة، وبين مجموع كل محور والمجموع الكلي للأستمارة، والجداول (4 : 6) توضح ذلك.

## جدول (4)

معاملات الأرتباط بين العبارات ومجموع المحور المنتمية إليه لأستمارة أستبيان واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=30

البعد الأول (التأثير المثالي)		البعد الثاني (التحفيز)		البعد الثالث (الأعتبارية الفردية)		البعد الرابع (الأستثارة الفكرية)		البعد الخامس (التمكين)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.873	1	**0.963	1	**0.963	1	**0.810	1	**0.791	1
**0.899	2	**0.892	2	**0.790	2	**0.863	2	**0.880	2
**0.874	3	**0.945	3	**0.817	3	**0.924	3	**0.904	3
**0.925	4	**0.855	4	**0.835	4	**0.915	4	**0.895	4
**0.807	5	**0.934	5	**0.708	5	**0.907	5	**0.884	5

قيمة "ر" الجدولية = (0,355) عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (4) أن معاملات الأرتباط بين درجة كل عبارة ومجموع البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0,708 : 0,963) وهي معاملات أرتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات كل محور.

ثم أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وجدول (5) يوضح ذلك.

## جدول (5)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان ن=30

البعد الخامس (التمكين)		البعد الرابع (الأستشارة الفكرية)		البعد الثالث (الأعتبارية الفردية)		البعد الثاني (التحفيز)		البعد الاول (التأثير المثالي)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.735	1	**0.757	1	**0.920	1	**0.915	1	**0.787	1

## تابع جدول (5)

البعد الخامس (التمكين)		البعد الرابع (الأستشارة الفكرية)		البعد الثالث (الأعتبارية الفردية)		البعد الثاني (التحفيز)		البعد الاول (التأثير المثالي)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.735	1	**0.757	1	**0.920	1	**0.915	1	**0.787	1
**0.865	2	**0.836	2	**0.758	2	**0.907	2	**0.701	2
**0.915	3	**0.939	3	**0.822	3	**0.940	3	**0.860	3
**0.904	4	**0.937	4	**0.823	4	**0.798	4	**0.928	4
**0.855	5	**0.877	5	**0.575	5	**0.920	5	**0.654	5

قيمة "ر" الجدولية = (0,355) عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (0,575 : 0,940) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات الأستبيان ككل. ثم قام الباحث بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان ، للتأكيد على صدق محاور الأستبيان قيد البحث ، كما هو موضح بجدول (6).

## جدول (6)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان ن=30

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	التأثير المثالي	5	**0,904
2	التحفيز	5	**0,984
3	الأعتبارية الفردية	5	**0,959
4	الأستشارة الفكرية	5	**0,984
5	التمكين	5	**0,983
	مجموع العبارات	25 عبارة	

قيمة "ر" الجدولية = (0,355) عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين درجة المحاور والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (0,904 : 0,984) ، وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى الأتساق الداخلي للأستبيان ككل.

## ب- الثبات :

قام الباحث بإيجاد معامل الثبات للأستبيان من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ (ALFA-CORNBACH)، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (7).

## جدول (7)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأستبيان واقع ممارسة القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=30

م	المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	التأثير الميثالي	5	0,920
2	التحفيز	5	0,943
3	الأعتبارية الفردية	5	0,874
4	الأستشارة الفكرية	5	0,930
5	التمكين	5	0,921
	المجموع	25 عبارة	0,978

يتضح من جدول (7) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأستبيان تراوحت ما بين ( 0,874 : 0,943)، مما يدل على الثبات داخل كل محور بأستمارة الأستبيان، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ (0,978) للأستمارة ككل، مما يدل على ثبات الأستمارة ككل.

## - تطبيق الأستبيان في صورته النهائية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للأستبيان الأول والتحقق من صدق العبارات وثباتها، وذلك بأستبعاد العبارات غير الصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية مرفق (5)، والمشمول علي (25) عبارة لعدد (5) محاور، وتم تطبيق الأستبيان على أفراد عينة البحث وعددهم (70) فرد، وذلك خلال الفترة من 2020/12/26م حتى 2021/1/25م، وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم التصحيح الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (موافق إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

## ثانياً : أستمارة الأستبيان الثانية:

أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان. بهدف التعرف علي أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية:

## - تحديد المحاور الرئيسية للأستبيان :

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، من خلال الأطلاع والتحليل المرجعي للعديد من الأبحاث

والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وإدارة الصراعات، وصولاً إلى أساليبها، مثل مرجع (2)، (4)، (6)، (8)، (11)، (12)، (15)، (20)، (22)، (26)، (27)، (29)، (30)، (31).

### عرض المحاور علي الخبراء :

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان في صورته الأولى مرفق (6)، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء مرفق (1) بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

وبعد عرض الأستمارة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وجدول (8) يوضح ذلك:

المعاملات العلمية لأستمارة الأستبيان:

أ- الصدق:

- صدق المحكمين:

أستخدم الباحث صدق المحكمين لحساب صدق المحتوى للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان الخاص بأساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان في صورته الأولى مرفق (6) على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء مرفق (1)، كما هو موضح بجدول (8).

جدول ( 8 )

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور أستمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=10

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
1	أسلوب المنافسة	8	80
2	أسلوب التعاون	8	80

تابع جدول (8)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
3	أسلوب التجنب	10	100
4	أسلوب التهدئة والتسوية	7	70
5	أسلوب التنازل	9	90

يتضح من جدول (8) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لأستمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، قد تراوحت

ما بين (70% : 100%)، وقد أرتضي الباحث نسبة (70%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبذلك تم تحديد المحاور الرئيسية لأستمارة الأستبيان بناءً على آراء السادة الخبراء، وبناءً عليه لم يتم حذف أي من تلك المحاور التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل المرجعي لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية، وبالتالي توصل الباحث إلى خمسة محاور أساسية تمثل أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية في صورتها النهائية مرفق (7).  
إعداد عبارات الاستبيان:

بعد أن توصل الباحث إلى المحاور الخاصة بأستمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، والتي تضم (5) محاور بناءً على التحليل المرجعي وصدق المحكمين، قام الباحث بصياغة عبارات لكل محور على حده، ثم تم عرضها على السادة الخبراء، وذلك للتأكد من صلاحية أستمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للأساليب وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالأستمارة، وبلغت عبارات الأستبيان في صورتها الأولية (32) عبارة مرفق (8)، وجدول (9) يوضح ذلك.

## جدول (9)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استمارة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=10

الأساليب	الأسلوب الأول (المنافسة)		الأسلوب الثاني (التعاون)		الأسلوب الثالث (التجنب)		الأسلوب الرابع (التهدة والتسوية)		الأسلوب الخامس (التنازل)	
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب
مسلسل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	10	100	0	0.00	4	40	6	60	4	40
2	10	100	0	0.00	8	80	2	20	0	0.00

## تابع جدول (9)

الأساليب	الأسلوب الأول (المنافسة)		الأسلوب الثاني (التعاون)		الأسلوب الثالث (التجنب)		الأسلوب الرابع (التهدة والتسوية)		الأسلوب الخامس (التنازل)	
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب
مسلسل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	10	100	0	0.00	4	40	6	60	4	40
2	10	100	0	0.00	8	80	2	20	0	0.00
3	7	70	3	30	9	90	1	10	0	0.00
4	10	100	0	0.00	8	80	2	20	3	30
5	6	60	4	40	8	80	2	20	0	0.00
6	9	90	1	10	10	100	0	0.00	0	0.00
7	4	40	6	60	6	60	4	40	0	0.00

يتضح من جدول (9) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للأستبيان تراوحت ما بين (40% : 100%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة (70%) فأكثر من آراء السادة الخبراء، وبالتالي فقد تم حذف العبارات رقم (5 ، 7) من أسلوب المنافسة، وحذف العبارة رقم (1) من أسلوب التعاون، وحذف العبارات (1 ، 7) من أسلوب التجنب، وحذف العبارة رقم (4) من أسلوب التهذئة والتسوية، وحذف العبارة رقم (1) من أسلوب التنازل، وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبيان (25) عبارة في صورته النهائية مرفق (9).

#### - الدراسة الأستطلاعية للأستبيان الثاني:

قام الباحث بإجراء دراسة أستطلاعية في الفترة من 2020/12/5م وحتى 2020/12/19م على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها وزمن الإجابة على الأستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توجي بالغموض أو عدم الفهم.

#### - صدق الاتساق الداخلي:

أستخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان على مجموعة قوامها (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأستبيان ومجموع المحور المنتمية إليه، وبين مجموع كل عبارة والمجموع الكلي للأستمارة، وبين مجموع كل محور والمجموع الكلي للأستمارة، والجداول (10 : 12) توضح ذلك.

#### جدول (10)

معاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور المنتمية إليه لأستمارة أستبيان أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ن=30

الأسلوب الخامس (التنازل)		الأسلوب الرابع (التهذئة والتسوية)		الأسلوب الثالث (التجنب)		الأسلوب الثاني (التعاون)		الأسلوب الأول (المنافسة)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.699	1	**0.743	1	**0.845	1	**0.945	1	**0.757	1
**0.868	2	**0.715	2	**0.871	2	**0.797	2	**0.902	2
**0.924	3	**0.948	3	**0.804	3	**0.911	3	**0.905	3
**0.843	4	**0.868	4	**0.874	4	**0.868	4	**0.685	4
**0.705	5	**0.815	5	**0.587	5	**0.870	5	**0.746	5

قيمة "ر" الجدولية = (0,355) عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0,587 : 0,948) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات كل محور. ثم أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وجدول (11) يوضح ذلك.

## جدول (11)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان ن=30

الأسلوب الخامس (التنازل)		الأسلوب الرابع (التهدئة والتسوية)		الأسلوب الثالث (التجنب)		الأسلوب الثاني (التعاون)		الأسلوب الأول (المنافسة)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.679	1	**0.730	1	**0.831	1	**0.902	1	**0.908	1
**0.794	2	**0.725	2	**0.838	2	**0.696	2	**0.801	2
**0.907	3	**0.931	3	**0.789	3	**0.918	3	**0.844	3
**0.859	4	**0.893	4	**0.807	4	**0.795	4	**0.906	4
**0.682	5	**0.884	5	**0.558	5	**0.860	5	**0.682	5

قيمة "ر" الجدولية = (0,549) عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من جدول (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (0,558 : 0,931) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات الأستبيان ككل. ثم قام الباحث بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان، للتأكيد على صدق محاور الأستبيان قيد البحث، كما هو موضح بجدول (12).

## جدول (12)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان (ن=30)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	أسلوب المنافسة	5	**0.849
2	أسلوب التعاون	5	**0.951
3	أسلوب التجنب	5	**0.960
4	أسلوب التهدئة والتسوية	5	**0.968
5	أسلوب التنازل	5	**0.970
	مجموع العبارات	25 عبارة	

قيمة "ر" الجدولية = (0,355) عند مستوى الدلالة (0,05)

يتضح من جدول (12) أن معاملات الارتباط بين درجة المحاور والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (0,849 : 0,970) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، مما يشير إلى الأتساق الداخلي للأستبيان ككل.

## ب- الثبات :

قام الباحث بإيجاد معامل الثبات للأستبيان من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ (ALFA-CORNBACH)، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (13).

## جدول (13)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأستبيان أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان (ن=30)

م	المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	أسلوب المنافسة	5	0,913
2	أسلوب التعاون	5	0,923
3	أسلوب التجنب	5	0,858
4	أسلوب التهدئة والتسوية	5	0,913
5	أسلوب التنازل	5	0,871
	المجموع	25 عبارة	0,982

يتضح من جدول (13) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأستبيان تراوحت ما بين (0,858 : 0,923)، مما يدل على الثبات داخل كل محور بأستمارة الأستبيان، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ (0,982) للأستمارة ككل، مما يدل على ثبات الأستمارة ككل. تطبيق الأستبيان في صورته النهائية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للأستبيان الثاني والتحقق من صدق العبارات وثباتها، وذلك بأستبعاد العبارات غير الصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية مرفق (9)، والمشمول علي (25) عبارة لعدد (5) محاور، وتم تطبيق الأستبيان على أفراد عينة البحث وعددهم (70) فرد، وذلك خلال الفترة من 2020/12/26م حتى 2021/1/25م، وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم التصحيح الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (موافق إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

## - عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال التحليل الإحصائي سوف يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها. الإجابة على التساؤل الأول: ما واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان؟

وللإجابة علي التساؤل الأول قام الباحث بتطبيق أستمارة الأستبيان على عينة البحث وعددهم (70) فرداً، وذلك للتعرف على واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، وذلك على النحو التالي، كما هو موضح بالجدول أرقام (14 : 18):-  
المحور الأول : التأثير الميثالي:-

## جدول (14)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الأول التأثير الميثالي  
(ن=70)

م	العبارات	التأثير الميثالي						الدرجة المقدره %
		موافق		إلى حد ما		غير موافق		
		ك	م	ك	م	ك	م	
1	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	30	150	24	72	13	13	67.14
2	يركز القائد على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة.	23	115	36	108	11	11	66.85
3	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل.	34	170	16	48	20	20	68.00
4	يسعى القائد الى بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	26	130	22	66	22	22	62.28
5	يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين علي زيادة حماسهم للعمل.	14	70	19	57	37	37	46.85
مجموع المحور								64.57

يتضح من جدول (14) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول التأثير الميثالي قد تراوحت ما بين (46.85% : 78.85%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (64.57%).

كما يتضح من خلال جدول (14) في محور التأثير الميثالي أن العبارة رقم (5) قد حصلت على نسبة (46.85 % )، وهي أقل نسبة في المحور، مما يدل على أن القائد لا يمتلك القدرة على إقناع العاملين علي زيادة حماسهم للعمل.

ويرجع الباحث ذلك لعدم أمتلاك القادة الأنماط القيادة اللازمة التي تمكنهم من إدارة الحوار والأقناع الأمثل والجيد للعاملين لزيادة حماسهم للعمل، وكذلك عدم حصول العاملين على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم وتزيد حماسهم لأنجاز الأعمال بشكل مرضي.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (3 ، 1 ، 2 ، 4) بالترتيب على أنه :-  
يمتلك القادة إلى حد ما رؤية واضحة للمستقبل.

يتصرف القائد إلى حد ما بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.

يركز القائد إلى حد ما على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة. يسعى القائد إلى حد ما لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين. ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة لابد من أملاك القادة بالمؤسسات الرياضية المختلفة الأنماط القيادة المناسبة وخاصة نمط القيادة التحويلية الذي يساعد بشكل كبير في النهوض بمستوي أداء وحماس العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من "هيلة التويجري" (2017م) (34)، ودراسة "أسماء أحمد خليل" (2015م) (3)، والتي كانت من أهم نتائجها أن تبني نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل جوهري علي مستوى الأداء.

**المحور الثاني : التحفيز :-**

## جدول (15)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثاني التحفيز (ن=70)

م	العبارات	التأثير الميثالي							
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		ك	م	ك	م	ك	م		
1	يعمل القائد على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	23	115	26	78	21	21	214	61.14
2	يفوض القائد العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.	23	115	16	48	31	31	194	55.42
3	يعمل القائد على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	29	145	24	72	17	17	234	66.85
4	يمنح القائد حوافز للعاملين المتميزين في العمل.	19	95	26	78	25	25	198	56.57
5	يعلن القائد النتائج الايجابية لجهود العاملين.	14	70	23	69	33	33	172	49.14
مجموع المحور								1012	57.82

يتضح من جدول (15) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني التحفيز قد تراوحت ما بين (49.14% : 66.85%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (57.82%).

كما يتضح من خلال جدول (15) في محور التحفيز أن العبارة رقم (5) قد حصلت على نسبة (48.57%) وهي أقل نسبة في المحور، مما يدل على أن القائد لا يعلن النتائج الإيجابية لجهود العاملين.

ويرجع الباحث ذلك لتجنب القادة حدوث تصادمات أو مشاكل بينهم وبين العاملين الذين لم يتم ذكر النواحي الإيجابية لديهم ، وكذلك عدم أملاك القادة القدرات الإيجابية التي تجعلهم يعلنوا عن نتائج العاملين.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (3 ، 1 ، 4 ، 2) بالترتيب على أنه :-

يعمل القائد إلى حد ما على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.

يعمل القائد إلى حد ما على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.

يمنح القائد إلى حد ما حوافز للعاملين المتميزين في العمل.

يفوض القائد إلى حد ما العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة لابد وأن يتمتع القادة بممارسة القيادة التحويلية والتمتع بالقدرة على إعلان النتائج الإيجابية للعاملين الذين يتمتعون بنواحي إيجابية ومن العطاء المتقاني في العمل وضرورة تحفيزهم مادياً ومعنوياً، حتى تزداد قدراتهم الإبداعية والأبتكارية ، والذي يؤثر بدوره في تعزيز الدافعية الذاتية لديهم، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على الوضع العام للعمل، وهذا ما يتفق مع دراسة "ستيرة الشمري" (2017م) ( ) والتي أكدت على ضرورة تمتع القادة بسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية كما أتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة "رانيا غازي أبوغوش" (2015م) (10) والتي كانت من أهم نتائجها ضرورة تقييم الجهود بصفة مستمرة وإعلان نتائجها وضرورة الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين وذلك لتحقيق أفضل استجابة لهم لزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف العمل.

المحور الثالث : الأعتبارات الفردية:-

جدول (16)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثالث الأعتبارات الفردية

(ن=70)

م	العبارات	الأعتبارات الفردية						الدرجة المقدره	%
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		ك	م	ك	م	ك	م		
1	يعطى القائد انتباها شخصياً للعاملين الذين لديهم إخلاص للعمل.	22	110	25	75	23	23	59.42	208
2	يفرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين.	29	145	20	60	21	21	64.57	226
3	يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين.	16	80	19	57	35	35	49.14	172
4	يركز القائد في العمل على التعليم الذاتي المستمر.	25	125	22	66	23	23	61.14	214
5	يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	19	95	22	66	29	29	54.28	190
مجموع المحور								57.71	1010

يتضح من جدول (16) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث الأعتبارات الفردية قد تراوحت ما بين (49.14% : 64.57%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (57.71%).

كما يتضح من خلال جدول (16) في محور الأعتبارات الفردية أن العبارة رقم (3) حصلت على نسبة (49.14%) وهي أقل نسبة في المحور، مما يدل على أن القائد لا يراعي الفروق الفردية بين العاملين.

ويرجع الباحث ذلك لعدم الدراية الكافية من قبل القادة بالهيئات الشبابية والرياضية بقدرات العاملين بها ، والحكم المتسرع من قبل القادة على العاملين بتلك الهيئات ، وكذلك الثقة الزائدة من قبل القادة في بعض الأفراد الذين لا تتوفر لديهم أمكانيات ومهارات تؤهلهم للقيام بالأعمال المنوطة.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (3 ، 5 ، 4) بالترتيب على أنه :-  
يغرس القائد إلى حد ما الحماس والالتزام والثقة لدى للعاملين.  
يركز القائد إلى حد ما في العمل على التعليم الذاتي المستمر .  
يعطى القائد إلى حد ما انتباها شخصياً للعاملين الذين لديهم إخلاص للعمل.  
يشجع القائد إلى حد ما على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يجب على القادة بالهيئات الشبابية والرياضية مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعرفة قدرات وأمكانيات كل فرد داخل العمل وأسناد الأدوار في ضوء المهارات الفردية للعاملين ، وضرورة الأهتمام ومراعاة العاملين ذوي الأفكار الجديدة الخلاقة والبناء والعمل على رفع الروح المعنوية لهم ، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "ماجد بن عبد الرحمن البهلال"، (2008م) (23) ، في ضرورة تبني ثقافة أحترام الأفكار الجديدة المساهمة في التطوير، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والإلتزام بدعمها والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.

المحور الرابع : الأستثارة الفكرية:-

### جدول (17)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الرابع الأستثارة الفكرية  
(ن=70)

%	الدرجة المقدره	التأثير الميثالي						العبارات	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		م	ك	م	ك	م	ك		

57.14	200	26	26	69	23	105	21	1	يشارك القائد العاملين أفكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل.
60.57	212	22	22	75	25	115	23	2	يستثير القائد في رؤوسيه الأبداع والتجديد.
64.57	226	22	22	54	18	150	30	3	يثق القائد في قدرات رؤوسيه بشكل كبير.
59.42	208	25	25	63	21	120	24	4	يزيد القائد رؤوسيه من التفاؤل بالمستقبل.
65.14	228	19	19	69	23	140	28	5	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
61.37	1074	مجموع المحور							

يتضح من جدول (17) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع الأستثارة الفكرية قد تراوحت ما بين (57.14% : 65.14%) ، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (61.37%).

كما يتضح من خلال جدول (17) في محور الأستثارة الفكرية.

أنفقت عينة البحث في العبارات رقم (5 ، 3 ، 2 ، 4 ، 1) بالترتيب على أنه :-

1. يدرك القائد إلى حد ما مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
  2. يثق القائد إلى حد ما في قدرات رؤوسيه بشكل كبير.
  3. يستثير القائد إلى حد ما في رؤوسيه الأبداع والتجديد.
  4. يزيد القائد إلى حد ما رؤوسيه من التفاؤل بالمستقبل.
  5. يشارك القائد إلى حد ما العاملين أفكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ضرورة أدراك القادة بالهيئات الشبابية والرياضية بأن التغيير نحو الأفضل شئ مهم وضروري للنهوض بمصلحة العمل ، وأن يعمل القادة جاهدين على الأيمان بقدرات العاملين وتشجيعهم على التفكير الخلاق والمبدع وينصتون جيداً لهم ولأفكارهم البناءة للتجديد من أسلوب ونمط العمل ، وهذا ما يتفق مع دراسة "أحلام عبدالله أبو سمرة" (2014) (1) والتي أكدت على ضرورة أستثارة الممرضين وخلق مناخ تنافسي بينهم وتعزيز ثقافة تشجيع الممرضين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وزيادة العمل على تعزيز عملية تفويض المزيد من الصلاحيات للممرضين. كما وتتفق مع نتيجة دراسة "شريف احمد عباس"، (2010م) (19) والتي أكدت على ضرورة تشجيع العاملين على الأبداع وتطوير القدرات الأبداعية لديهم.

## المحور الخامس : التمكين :-

## جدول (18)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الخامس التمكين (ن=70)

م	العبارات	التأثير الميثالي						الدرجة المقدره	%
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		م	ك	م	ك	م	ك		
1	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية.	25	125	33	99	12	12	236	67.42
2	يتعاون القائد مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه.	19	95	24	72	27	27	194	55.42
3	يفوض القائد بعض الصلاحيات للعاملين على أسس علمية.	26	130	22	66	22	22	218	62.28
4	يقوم القائد بوضع أهداف للعاملين قابلة للإنجاز والتحقيق.	21	105	26	78	23	23	206	58.85
5	يعمل القائد على تطوير القوة العاملة لتصبح متمكنة قادرة على العمل والإنجاز.	20	100	19	57	31	31	196	56
مجموع المحور								1050	60

يتضح من جدول (18) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس التمكين قد تراوحت ما بين (55.42% : 67.42%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (60%).

كما يتضح من خلال جدول (18) في محور التمكين.

أنفقت عينة البحث في العبارات رقم (5 ، 3 ، 2 ، 4 ، 1) بالترتيب على أنه :-

1. يتعاون القائد إلى حد ما مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه.
2. يعمل القادة إلى حد ما على تطوير القوة العاملة لتصبح متمكنة قادرة على العمل والإنجاز.
3. يقوم القائد إلى حد ما بوضع أهداف للعاملين قابلة للإنجاز والتحقيق.
4. يفوض القائد إلى حد ما بعض الصلاحيات للعاملين على أسس علمية.
5. يشجع القائد إلى حد ما العاملين على تحمل المسؤولية.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يجب على القادة التعاون مع العاملين الذين يبذلون قصارى جهدهم لخدمة وتطوير العمل وألا يهتموا بهؤلاء الأفراد الذين يتباطؤون في عملهم ولا يسعون لتطوير العمل ، كما يجب على القادة الأهتمام بالعاملين والعمل على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم عن طريق عقد العديد من الدورات التدريبية والندوات التي تعمل على تطوير أفكارهم مما ينصب ذلك في الصالح العام للعمل ، كما يجب عدم عرقلة العاملين وتعجزهم عن طريق وضع أهداف غير قابلة للتحقيق بل يجب أن يتم توزيع العاملين على

الأعمال كلاً في ضوء قدراته ومهارته حتى يسهل عليهم تحقيق الأهداف الموضوعة من الإدارة العليا بكل سهولة ، والعمل على تفويض قدر من الصلاحيات للعاملين المتميزين إدارياً وتشجيعهم على تحمل المسؤولية حيث أن تحمل المسؤولية يجعل العقل أكثر هدوءاً ويعطي رؤية واضحة لأنه يهدئ من الأنفعالات ويتيح فرصة للتفكير الإيجابي البناء ، وهذا ما يتفق مع دراسة "محمد مفضي الكساسبة" ، (2009م) (28) والتي أهتمت بثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية.

2- الإجابة على التساؤل الثاني: ما أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بأسوان؟

وللإجابة على التساؤل الثاني قام الباحث بتطبيق أستمارة الأستبيان على عينة البحث وعددهم (70) فرداً، وذلك للتعرف على أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ، وذلك على النحو التالي، كما هو موضح بالجدول أرقام (19 : 22):-

المحور الأول : أسلوب المنافسة:-

جدول (19)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الأول أسلوب المنافسة  
(ن=70)

م	العبارات	أسلوب المنافسة						الدرجة المقدره	%
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		م	ك	م	ك	م	ك		
1	يستخدم القائد السلطة لحل الصراع بالقوة.	31	155	30	90	9	9	254	72.57
2	يرفض القائد تقديم التنازلات للأطراف المتنازعة.	28	140	24	72	27	27	239	68.28
3	يستخدم القائد العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	22	110	23	69	25	25	204	58.28
4	يجبر القائد أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	26	130	26	78	23	23	231	66
5	يتعامل القائد من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	34	170	26	78	10	10	258	73.71
مجموع المحور								1186	67.77

يتضح من جدول (19) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول أسلوب المنافسة قد تراوحت ما بين (58.28% : 73.71%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (67.77%).

كما يتضح من خلال جدول (19) في محور أسلوب المنافسة أن العبارة رقم (5) حصلت على نسبة (73.71%)، كما حصلت العبارة رقم (1) على نسبة (72.57%) وهي أعلى نسب في المحور، مما يدل على أن القائد يتعامل من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح، كما يستخدم القائد السلطة لحل الصراع بالقوة. ويرجع الباحث ذلك لعدم قدرة القادة في بعض الأحيان على للوصول لحل للمشاكل القائمة بين الأطراف المتصارعة، مما يترتب عليه حدوث فجوة بين أطراف الصراع الذي يؤدي بدوره للتأثير على سير العمل بشكل مناسب، لذا يطر القائد إلى اللجوء للقوة في اتخاذ القرارات وللقوانين والأنظمة المتحكمة والمنظمة لسير العمل بمديرية الشباب والرياضة لإلزام العاملين بها وأنهاء الخلاف فيما بينهم من أجل الوصول للأهداف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "عمرو سعد عز الدين" (2016م) (15) في أن أنسب الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط (أسلوب التفاوض، أسلوب المنافسة، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب التعاون).

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (2 ، 4 ، 3) بالترتيب على أنه :-

1. يرفض القائد إلى حد ما تقديم التنازلات للأطراف المتنازعة.
  2. يجبر القائد إلى حد ما أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.
  3. يستخدم القائد إلى حد ما العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن القادة يمارسون أسلوب المنافسة بدرجة مرضية إلى حد ما للحد من الصراعات التنظيمية، لذا يجب على القادة مراعاة تقديم تنازلات في أضيق الحدود للأطراف المتصارعة لإنهاء الخلافات البسيطة، وبحيث لا يؤثر ذلك على مصلحة العمل، مع مراعاة عدم إرغام أطراف الصراع على قبول الحل واستخدام الجزاءات والعقوبات إلا إذا تعذر القائد في محاولة الحل للمشكلة بشتى الطرق الأخرى، حتى لا يحدث منهم نفور من العمل وعدم جديتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "سعيد فايز السبعي" (2012م) (22)، والتي كانت من أهم نتائجها أن درجة ممارسة أساليب الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة إلى حد ما.

## المحور الثاني : أسلوب التعاون:-

جدول (20)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثاني أسلوب التعاون  
(ن=70)

م	العبارات	أسلوب التعاون						%	الدرجة المقدره
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		م	ك	م	ك	م	ك		
1	يعزز القائد فكرة " أننا جميعاً في قارب واحد".	32	160	28	84	10	10	72.57	254
2	يسعى القائد إلى إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المتنازعة.	26	130	33	99	11	11	68.57	240
3	يحث القائد أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	32	160	26	78	12	12	71.42	250
4	يدرس القائد الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.	29	145	24	72	17	17	66.85	234
5	يحث القائد الأطراف المتنازعة لتغلب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف.	37	185	20	60	13	13	73.71	258
مجموع المحور								70.62	1236

يتضح من جدول (20) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني التخطيط قد تراوحت ما بين (66.85% : 73.71%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (70.62%).

كما يتضح من خلال جدول (20) في محور أسلوب التعاون أن العبارة رقم (5) حصلت على نسبة (73.71%)، كما حصلت العبارة رقم (1) على نسبة (72.57%)، كما حصلت العبارة رقم (3) على نسبة (71.42%) وهي أعلى نسب في المحور، مما يدل على أن القائد يحث الأطراف المتنازعة لتغلب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف، كما يعزز القائد فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد"، كما يحث القائد أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.

ويرجع الباحث ذلك لأهتمام القادة بمصلحة العمل وأنهم يعملوا جاهدين للبت في نفوس العاملين حب العمل والأبتعاد عن أي مشاحنات وخلافات قد تؤثر على حسن سير العمل، كما يعزز القادة فكرة العمل الجماعي في نفوس العاملين داخل العمل حيث أن ذلك يؤثر بالإيجاب على مصلحة العمل والعاملين ويعطي انعكاس قوي لتوحيد الجهود أمام الجميع، كما أن القادة يمتلكون قدر كبير من الذكاء الإداري في إنهاء الخلافات بين الأطراف المتصارعة حيث يقوم

القادة بتوجيه أطراف الصراع وحثهم على الحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر لما يكون له أثر واضح في إنهاء الخلافات القائمة بين العاملين، دون اللجوء للطرق الأخرى في إنهاء الخلافات، وهذا ما يتفق مع دراسة "زياد يوسف المعشر"، (2005م) (12)، والتي أكدت على أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً عند تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (2، 4) بالترتيب على أنه :-

يسعى القائد إلى حد ما لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المتنازعة.

يدرس القائد إلى حد ما الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ضرورة أتباع القادة أسلوب البحث عن الحلول المتكاملة المناسبة التي تتناسب مع جميع الأطراف المتنازعة والتي لا تؤثر بالسلب على سير العمل كما لا يكون هناك تحيز من قبل القادة لطرف دون الآخر، كما يجب على القادة ضرورة معرفة الأسباب المؤدية للصراع للتوصل لأنسب الطرق لعلاجها والقضاء عليها وعدم السماح بحدوثها مرة أخرى.

المحور الثالث : أسلوب التجنب:-

جدول (21)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثالث أسلوب التجنب

(ن=70)

م	العبارات	أسلوب التجنب						الدرجة المقدره	%	
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		م	ك	م	ك	م	ك			
1	يحاول القائد الابتعاد عن أي خلافات بين العاملين.	150	30	69	23	17	17	236	67.42	
2	يترك القائد موضوعات الصراع للأطراف المتنازعة ليجدوا لها حلاً.	175	35	81	27	8	8	264	75.42	
3	يؤجل القائد الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	190	38	78	26	6	6	274	78.28	
4	يبتعد القائد عن اتخاذ القرارات التي من شأنها جلب الخلاف والجدل.	140	28	63	21	21	21	224	64	
5	يتفادى القائد تكوين علاقات مع أي طرف من الاطراف المتنازعة.	175	35	78	26	9	9	262	74.85	
مجموع المحور								1260	72	

يتضح من جدول (21) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث أسلوب التجنب قد تراوحت ما بين (64% : 78.28%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (72%).

كما يتضح من خلال جدول (21) في محور أسلوب التجنب أن العبارة رقم (3) حصلت على نسبة (78.28%)، وحصلت العبارة رقم (2) على نسبة (75.42%)، وحصلت العبارة رقم (5) على نسبة (74.85%)، وحصلت العبارة رقم (5) على نسبة (70.58%)، وحصلت العبارة رقم (2) على نسبة (70.32%) وهي أعلى نسب في المحور، مما يدل على أن القائد يؤجل الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور، كما يترك القائد موضوعات الصراع للأطراف المتنازعة ليجدوا لها حلاً، كما يتفادى القائد تكوين علاقات مع أي طرف من الاطراف المتنازعة.

ويرجع الباحث ذلك لتمييز القادة بالذكاء الإداري في هذه المواقف حيث يقوم القائد بأعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة حتى تستقر الأمور لأن الحل في ذات الوقت قد يؤثر بالسلب ويعمل على تفاقم الأمور أكثر مما كانت عليه، كما يتميز القادة بعدم التدخل مباشرة لحل الخلاف بين الأطراف المختلفين وإنما يترك لهم الفرصة للوصول للحل الأمثل الذي يرضي جميع الأطراف لحل هذه الخلافات فيما بينهم دون أن يؤثر ذلك على مصلحة العمل، كما يتخذ القائد موقف المحايد مع جميع الأطراف المتنازعة داخل العمل دون التحيز لطرف معين أثناء حدوث الصراعات وخاصة أثناء اتخاذ القرارات التي من شأنها الفصل بين هؤلاء الأفراد حتى لا يحدث جدل وخلاف أكثر يؤثر على مصلحة العمل.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (1 ، 4) بالترتيب على أنه :-

يحاول القائد إلى حد ما الأبتعاد عن أي خلافات بين العاملين.

يبتعد القائد إلى حد ما عن اتخاذ القرارات التي من شأنها جلب الخلاف والجدل.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ضرورة أن يبتعد القادة عن أي خلافات بين العاملين وعدم التحيز لطرف دون الآخر، كما يجب أن يبتعدوا عن التسرع في اتخاذ قرارات تؤدي إلى تفاقم الأوضاع بين طرفي الصراع، ولكن لا يكون هذا البعد والتجنب لأسباب أخري مثل عدم قدرة القادة على معالجة الأمور بين الأطراف المتنازعة، أو عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات للفصل بين طرفي النزاع وأنهاء المشكلة، حيث أن ذلك يجعل الأمور تتفاقم في هذه الحالة ويصبح الأسلوب المتبع لتجنب الصراع بهذا الشكل غير مناسب، وقد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين العاملين، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "محمد مجدى سيد"، (2013م) (27) والتي أشارت نتائجها أن الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة غير مناسب.

## المحور الرابع : التهدئة والتسوية:-

## جدول (22)

الدرجة المقدرّة والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الرابع أسلوب التهدئة والتسوية  
(ن=70)

م	العبارات	أسلوب التهدئة والتسوية							
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		م	ك	م	ك	م	ك		
1	يحاول القائد أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتنازعة.	26	130	25	75	19	19	64	224
2	يؤمن القائد بمبدأ التفاوض وتقبل النتائج المترتبة عليه.	33	165	25	75	12	12	72	252
3	يعتمد القائد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	37	185	23	69	10	10	75.42	264
4	يسعى القائد الى تقريب وجهات النظر لإيجاد حلول حول نقاط الخلاف.	27	135	28	84	15	15	66.85	234
5	يحاول القائد ان يحافظ على مشاعر الزملاء والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.	33	165	31	93	6	6	75.42	264
مجموع المحور								70.74	1238

يتضح من جدول (22) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع أسلوب التهدئة والتسوية قد تراوحت ما بين (64% : 75.42%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (70.74%).

كما يتضح من خلال جدول (22) في محور أسلوب التهدئة والتسوية أن العبارة رقم (3) ، (5) حصلتا على نفس النسبة بنسبة (75.42%) ، كما حصلت العبارة رقم (2) على نسبة (72%) وهي أعلى نسب في المحور، مما يدل على أن القائد يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع، كما يحاول القائد الحافظ على مشاعر الزملاء والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم، كما يؤمن القائد بمبدأ التفاوض وتقبل النتائج المترتبة عليه.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن القائد يترك الفرصة للأطراف المتنازعة للتوصل للحلول التي تسمح لهم بإنهاء الخلافات فيما بينهم، وسعى القادة جاهدين للحفاظ على العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل العمل لأنها من الأمور الضرورية لنجاح العمل وإنهاء أي خلاف وتحقيق الأهداف، وإيمان القادة بمبدأ التفاوض وتقبل ما يترتب عليه من نتائج إيجابية تنصب في

مصلحة العمل والعاملين لإيمانهم بأن ذلك هو أنسب الطرق للتوصل للحلول والقضاء على جميع الخلافات دون تدخل منهم، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "أمل محمد الشدي" (2010م) (4) والتي كانت أهم نتائجها أن استراتيجيات التهذئة تأتي في المرتبة الثانية من حيث القضاء على الصراعات التنظيمية.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (4 ، 1) بالترتيب على أنه :-

يسعى القائد إلى حد ما لتقريب وجهات النظر لإيجاد حلول حول نقاط الخلاف يحاول القائد إلى حد ما أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتنازعة.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أنه يجب على القادة أن يسعوا جاهدين لتقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع ويجدوا طرقاً للتوسط وأنهاء الخلافات ليس بالتدخل بصفة مباشرة ولكن بالسعي لعمل لجنة داخلية للفصل في الخلافات بين أطراف الصراع.

المحور الخامس : التنازل :-

### جدول (23)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الخامس أسلوب التنازل

(ن=70)

م	العبارات	أسلوب التهذئة والتسوية							
		موافق		إلى حد ما		غير موافق			
		ك	م	ك	م	ك	م		
1	يضحي القائد برغباته في سبيل رضا الآخرين.	23	115	27	81	20	20	216	61.71
2	يحاول القائد أن يعمل كل ما هو ضروري للحل دون حدوث التوتر.	32	160	22	66	16	16	242	69.14
3	يتخذ القائد موقف السكوت الذي لا يثير الصراعات ويزيد من حدة الخلاف.	36	180	25	75	9	9	264	75.42
4	يتراجع القائد في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	27	135	24	72	19	19	226	64.57
5	يقوم القائد باحترام رغبات زملاء ومراعاة شعورهم من أجل الصالح العام للعمل.	30	150	22	66	18	18	234	66.85
مجموع المحور								1182	67.54

يتضح من جدول (23) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس أسلوب التنازل قد تراوحت ما بين (61.71% : 75.42%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (67.54%).

كما يتضح من خلال جدول (23) في محور أسلوب التنازل أن العبارة رقم (3) حصلت على نسبة (75.42%)، وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أن القائد يتخذ موقف السكوت الذي لا يثير الصراعات ويزيد من حدة الخلاف.

ويرجع الباحث ذلك أن القادة يتخذوا من ذلك الأسلوب طريقة حتى تهدأ الأمور بين الأطراف المتنازعة وبالتالي يكون قد تم تكوين صورة واضحة وشاملة عن المشكلة ومن المتسبب فيها، وإن لم يحدث ذلك يتم التدخل من قبل القادة حتى لا يحدث زيادة من حدة الخلافات بينهم.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (4 ، 1) بالترتيب على أنه :-

1. يحاول القائد إلى حد ما أن يعمل كل ما هو ضروري للحل دون حدوث التوتر.
2. يقوم القائد إلى حد ما بأحترام رغبات الزملاء ومراعاة شعورهم من أجل الصالح العام للعمل.
3. يتراجع القائد إلى حد ما في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.
4. يضحى القائد إلى حد ما برغباته في سبيل رضا الآخرين.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يجب أن يبتعد القائد عن التوتر داخل العمل، ويحترم رغبات وشعور الآخرين، وأن يحاول التراجع عن بعض القرارات إذا كان ذلك في مصلحة العمل والعاملين، كما يجب أن يتنازل عن رغباته الشخصية لتحقيق أهداف العمل والجماعة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يشعر العاملين بالاستقرار والهدوء حتى يعود ذلك بالإيجاب على بيئة العمل، كما يعمل القائد الناجح على توفير المعلومات الكافية والبرامج التدريبية الخاصة بكيفية التعامل مع الصراعات وإدارتها داخل بيئة العمل، حتى يمكن الحد من الصراعات التنظيمية بين العاملين، لأن أهمل مثل هذه المعلومات والبرامج التدريبية يؤدي إلى عدم القدرة على إدارة الصراعات، وهذا ما يتفق مع دراسة "Jacob Bercovitch" (2008م) (35)، أن قلة استخدام الأساليب الأخرى في إدارة الصراع يرجع إلى عدم توافر المعلومات الكافية والبرامج التدريبية والنوعية الخاصة بكيفية التعامل مع الصراعات وإدارتها داخل العمل.

3- الإجابة على التساؤل الثالث: ما النموذج المقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان؟

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج، قام الباحث بوضع نموذج مقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

النموذج المقترح:

في هذا الجزء سوف يتم الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على ما النموذج المقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان؟

وقد وضع الباحث هذا النموذج في ضوء ما توصل إليه من نتائج، ويتكون النموذج المقترح من الفلسفة والأهداف وآليات التنفيذ.

**فلسفة النموذج المقترح .**

تقوم فلسفة النموذج المقترح في ضوء مفاهيم وأسس القيادة التحويلية، حيث تم وضعه في ضوء تحليل أبعاد القيادة التحويلية، فهو يتضمن عدة أبعاد من شأنها الارتقاء بمستوي العمل القيادي والإداري بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

**تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط :**

1. العمل على الحد من الصراعات التنظيمية بين العاملين وتخفيف حدة المعارضة ومقاومة بعض العاملين لحدوث التطوير من خلال وضع برنامج واسع من الدورات والندوات واللقاءات لتنمية قدراتهم وتوعيتهم وإدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.
2. معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة.
3. إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التطوير التي تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التطوير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها والحصول على موافقة كافة العاملين على الأخذ بثقافة التطوير والافتتاح بجدوى وأهمية هذا التطوير وان الحاجة ماسة للأخذ به، حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعوبات التي تواجههم.
4. إن أبعاد القيادة التحويلية متسعة لتشمل دعم العاملين وتطوير قدراتهم وتحديد رسالة ورؤية واضحة وشاملة للعمل بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

**هدف النموذج المقترح:**

يهدف إلى تبني القيادات بمديرية الشباب والرياضة بأسوان سلوك القيادة التحويلية كأحد السلوكيات القيادية للنهوض بالعاملين وأفكارهم وقيمهم الأخلاقية، والسعي لإحداث تغييرات في أداء العاملين وحثهم على العمل وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، والتي تبدأ أولاً من القيم والمعتقدات الشخصية للقاءد، والعمل على الحد من الصراعات التنظيمية الداخلية التي تنشأ بين العاملين وبعضهم، لكي يقوموا بتغليب المصلحة العامة للعمل على المصلحة الشخصية والفردية للنهوض بالعمل بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

**آليات تنفيذ النموذج المقترح :**

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، خلص الباحث إلى أنه يمكن تقديم بعض المقومات التي تساعد على تبني القيادة التحويلية والحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان والتي تتمثل في المراحل التالية:

**- أولاً: المرحلة التمهيديّة :-**

تستهدف هذه المرحلة المسؤولية المباشرة التي تقع على عاتق القيادات بمديرية الشباب والرياضة بأسوان وإعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التطوير والتجديد، والعمل على تطبيق القيادة

التحويلية بأبعادها ( التأثير الميثالي - التحفيز - الأعتبارات الفردية - الأستثارة الفكرية - التمكين ).

ثانياً: مرحلة تحديد أبعاد القيادة التحويلية :-

البعد الأول : التأثير الميثالي :-

ويتضمن هذا البعد ضرورة التواصل المستمر من قبل القادة مع العاملين لحثهم على الإيمان بالرسالة العليا ورؤية المؤسسة، والعمل على غرس روح الفخر والأعتزاز في نفوسهم، لأكتساب وتحقيق الثقة والأحترام من قبل العاملين، ولتحقيق ذلك البعد يجب على القادة أتباع التالي:-

1. يجب أن يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة وأحترام وتقدير العاملين.
2. ضرورة التركيز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة.
3. ضرورة أمتلاكهم رؤية واضحة للمستقبل.
4. السعي إلى بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.
5. ضرورة أمتلاك القادة القدرة على إقناع العاملين علي زيادة حماسهم للعمل.
6. ضرورة أشارك العاملين في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة.

البعد الثاني : التحفيز :-

ويتضمن هذا البعد قيام الأسلوب الذي يتبعه القادة للتأثير في العاملين من خلال تحفيزهم (مادياً ومعنوياً) وبث حب التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم وبالتالي الوصول إلى أعلى مستويات الأنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم، ولتحقيق ذلك البعد يجب على

القادة أتباع التالي:-

1. العمل على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.
2. أعطاء الثقة لبعض العاملين بتفويضهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. ضرورة حث العاملين على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
4. منح الحوافز للمتميزين فى الأداء من العاملين.
5. ضرورة إعلان النتائج الإيجابية لجهود العاملين المتميزين.

البعد الثالث : الأعتبارات الفردية :-

ويتضمن هذا البعد ضرورة تشجيع العاملين على التفكير الناقد والعمل على حل المشكلات بالطرق الحديثة وأتخاذ القرارات الصائبة، والعمل على تقديم أفكار جديدة بهدف جعل المؤسسة أفضل، ولتحقيق ذلك البعد يجب على القادة أتباع التالي:-

1. ضرورة الأهتمام بالعاملين الذين لديهم أخلص للعمل.
2. غرس الحماس والألتزام والثقة لدى العاملين.
3. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

4. التركيز في العمل على التعليم الذاتي المستمر.

5. تشجيع العاملين على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم.

**البعد الرابع : الأستثارة الفكرية :-**

ويتضمن هذا البعد ضرورة إعطاء القادة اهتماماً شخصياً للعاملين والتعامل مع كل فرد بطريقة خاصة بعدالة ودون تمييز أو محاباة وأن يعمل على تدريبهم وإرشادهم والأهتمام بتلبية الأحتياجات الفردية لهم للعمل على كسب ثقتهم وأحترامهم وولائهم للمؤسسة، ولتحقيق ذلك البعد يجب على القادة أتباع التالي:-

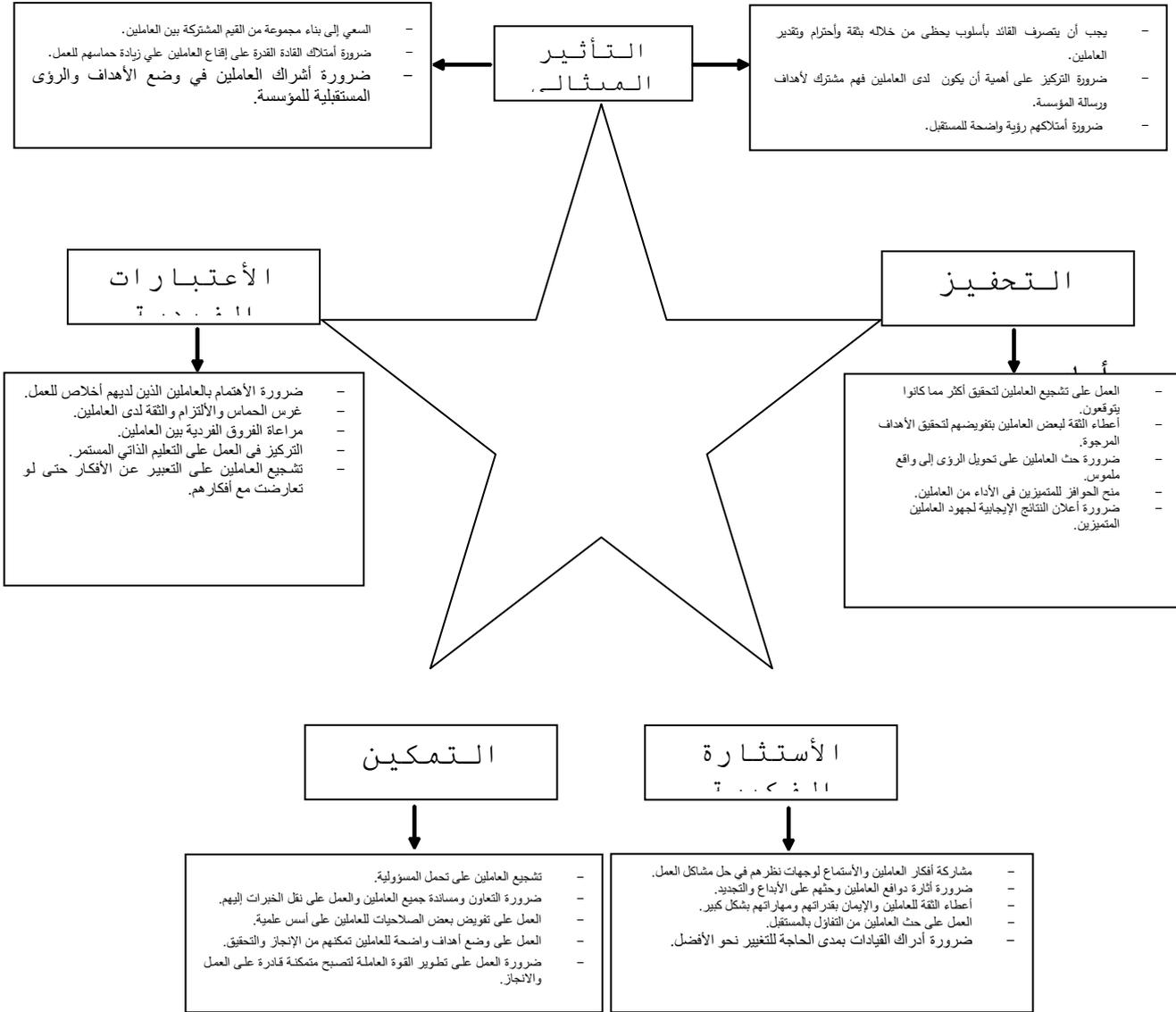
1. مشاركة أفكار العاملين والأستماع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل.
2. ضرورة أثاره دوافع العاملين وحثهم على الأبداع والتجديد.
3. إعطاء الثقة للعاملين والإيمان بقدراتهم ومهاراتهم بشكل كبير.
4. العمل على حث العاملين من التفاوض بالمستقبل.
5. ضرورة أدراك القيادات بمدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.

**البعد الخامس : التمكين :-**

ويتضمن هذا البعد ضرورة إعطاء العاملين بعض الصلاحيات التي تجعلهم قادرين على أظهار ما لديهم من قدرات ومهارات والعمل على تشجيعهم على التفكير المبدع والخلاق، والعمل على الأهتمام بنقل الخبرات لديهم لأعدادهم كقادة للمستقبل، ولتحقيق ذلك البعد يجب على القادة أتباع التالي:-

1. تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.
2. ضرورة التعاون ومساندة جميع العاملين والعمل على نقل الخبرات إليهم.
3. العمل على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين على أسس علمية.
4. العمل على وضع أهداف واضحة للعاملين تمكنهم من الإنجاز والتحقق.
5. ضرورة العمل على تطوير القوى العاملة لتصبح قادرة على العمل والأنجاز.

## نموذج القيادة التحويلية



الأستنتاجات :

أستنتاجات التساؤل الأول:- ما واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

أستنتاجات البعد الأول: التأثير الميثالي:-

1. لا يمتلك القائد القدرة على إقناع العاملين على زيادة حماسهم للعمل.

2. يمتلك القادة إلى حد ما رؤية واضحة للمستقبل.

أستنتاجات البعد الثاني: التحفيز:-

1. لا يتم إعلان النتائج الإيجابية لجهود العاملين.

2. يمنح القائد إلى حد ما حوافز للعاملين المتميزين في العمل.

**استنتاجات البعد الثالث: الأعتبارات الفردية:-**

1. لا يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين.
  2. يركز القائد إلى حد ما في العمل على التعليم الذاتي المستمر.
- استنتاجات البعد الرابع: الأستثارة الفكرية:-**
1. يشارك القائد إلى حد ما العاملين أفكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم في حل مشاكل العمل.
  2. يثق القائد إلى حد ما في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.
- استنتاجات البعد الخامس: التمكين:-**

1. يفوض القائد إلى حد ما بعض الصلاحيات للعاملين على أسس علمية.
  2. يشجع القائد إلى حد ما العاملين على تحمل المسؤولية.
- استنتاجات التساؤل الثاني:- ما أساليب إدارة الصراعات التنظيمية السائدة بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.**

**استنتاجات المحور الأول: أسلوب المنافسة:-**

1. القائد يتعامل القائد من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.
2. يستخدم القائد السلطة لحل الصراع بالقوة.

**استنتاجات المحور الثاني: أسلوب التعاون:-**

1. يبحث القائد الأطراف المتنازعة لتغلب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف.
2. يبحث القائد أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.

**استنتاجات المحور الثالث: أسلوب التجنب:-**

1. يتفادى القائد تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتنازعة.
2. يترك القائد موضوعات الصراع للأطراف المتنازعة ليجدوا لها حلاً.

**استنتاجات المحور الرابع: أسلوب التسوية والتهدئة:-**

1. يعتمد القائد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.
2. يحاول القائد الحافظ على مشاعر الزملاء والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.

**استنتاجات المحور الخامس: أسلوب التنازل:-**

1. يتخذ القائد موقف السكوت الذي لا يثير الصراعات ويزيد من حدة الخلاف.
  2. يتراجع القائد إلى حد ما في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.
- استنتاجات التساؤل الثالث:- ما النموذج المقترح للقيادة التحويلية للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.**

توصل الباحث لوضع تصور مقترح للقيادة التحويلية للحد من الصرعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

1. يوصى الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح للقيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.
2. عقد دورات تدريبية مستمرة لجميع العاملين والقيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لتدريبهم على أملاك مهارات تطوير العمل الإداري في ضوء القيادة التحويلية.
3. ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتنوع في استخدامها كوسائل في عملية التدريب الإداري للقيادات والعاملين بمديرية الشباب والرياضة.
4. ضرورة الكشف عن المعوقات التي قد تعترض القيادات أثناء أداء مهامهم وذلك من خلال الجهات المعنية وعن طريق عقد ورش عمل للبحث عن الصعوبات والمشاكل التي تعترض القيادات أثناء تأدية المهام ومحاولة التوصل لحلول لها.
5. يوصى الباحث بضرورة الأهتمام بعملية الاختيار للقيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة على أن يكون الاختيار قائم على أسس علمية.
6. إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية في القيادة التحويلية وربطها بمتغيرات أخرى مثل القدرات الإبداعية.

#### المراجع

أولاً:- المراجع العربية:-

1. أحلام عبدالله أبوسمرة: أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2014م.
2. أحمد سيد مصطفى : "إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2005م .
3. أسماء احمد خليل: "دور القيادة التحويلية في تحسين الاداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، قنا، 2015م.
4. أمل محمد الشدى: "إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض - دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، السعودية ، 2010م .

5. أمير على شوشة: "العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 35، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2011م.
6. السيد عبدالحميد محمد: "الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية في ضوء التشريعات والقوانين المختصة بالحركة الرياضية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2011م.
7. جمال محمد على، أحمد العمادي: "القيادة في المجال الرياضي" دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، كلية التربية الرياضية، جامعة اسويط، 2015م.
8. حسين محمود حريم: "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن، 2004م.
9. حيدر عبد النور هادي: "دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة" بحث علمي منشور، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد (9)، المجلد (26)، 2018م.
10. رانيا غازي أبوغوش: "نموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2015م.
11. رفاعي محمد رفاعي، أسماعيل على بسيوني: "إدارة السلوك في المنظمات"، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م.
12. زياد يوسف المعشر: "دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (2)، عمان، الأردن، 2005م.
13. ستيرة الشمري: "علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالإحساء"، بحث علمي منشور، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (6)، المجلد (4)، 2017م.
14. سعد بن مرزوق العتيبي: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة، 2006.
15. سعيد فايز السبعي: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012م.

16. سهيلة محمد عباس: "القيادة الابتكارية والاداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
17. سيد محمد جاد الرب: "القيادة الاستراتيجية"، دار العشري للطباعة، الطبعة الاولى، القاهرة، 2012م.
18. سيد محمود الهوارى: "ملامح مدير المستقبل من الادارة التبادلية الى القيادة التحويلية"، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006م.
19. شريف أحمد عباس: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2010م.
20. عادل ريان محمد: "محاضرات فى السلوك التنظيمى"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2005م .
21. عبد الرحمن توفيق: "الشخصية القيادية فكرا وفعلا"، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، 2004م.
22. عمرو سعد عز الدين: "ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتة بمستوى الانجاز لدى الاخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة اسيوط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، 2016م.
23. ماجد بن عبد الرحمن البهلال: "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية فى الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م.
24. محمد خير ابو زيد: "اثر القيادة التحويلية فى أداء فرق العمل"، مجلة البحوث المالية والتجارية العدد الثاني، بورسعيد، 2011م.
25. محمد سعد محمد: "أساليب القيادة وصنع القرار" ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2010م.
26. محمد قاسم القريوتي: "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعي فى المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2004م.
27. محمد مجدى سيد: "نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدرجات الشباب والرياضة فى ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه اسيوط، 2013م.
28. محمد مفضي الكساسبة: "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009م.

29. محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005م.
30. معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد: "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
31. نادر سالم الرشيدة ومحمد أمين حامد: "مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، مجلة، 2013م .
32. نواف سالم كنعان: "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002م.
33. هدى حسن يحي: "القيادة التحويلية مدخل لاعداد قادة التغيير فى الجامعات"، الدار الهندسية للطباعة، الطبعة الاولى، القاهرة، 2014م.
34. هيلة التويجري: "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية أتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم"، بحث علمي منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد(18)، المجلد(3)، 2017م.

ثانياً: - المراجع الأجنبية:-

- 35-Jacob Bercovitch "conflict and conflict management in organizaions, A framework for analysis, faculty of political science, university of canterbury,newzealand.2008.
- 36-Sarros, James C: Cooper, Brian K.; Santora, Joseph C."Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.2008

## ملخص البحث

## دور القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة

م.د/ محمد حامد فتحي محمد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح

كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان

يهدف البحث إلي يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء القيادة التحويلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأهداف البحث، كما استخدم الباحث الأساليب كأداة لجمع البيانات، كما قد أشتمل مجتمع البحث في العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان وعددهم (113) فرد، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث من العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان، وقد بلغت عينة البحث (70) فرد، بخلاف العينة الاستطلاعية التي بلغت (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :- أنه لا يتم إعلان النتائج الإيجابية لجهود العاملين، كما لا يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين، يتعامل القائد من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح، كما توصل الباحث لوضع نموذج مقترح للحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء القيادة التحويلية، كما أوصى الباحث يوصى الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح للقيادة التحويلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان.

**Abstract****The role of transformational leadership in reducing organizational conflicts in the Directorate of Youth and Sports****Dr. Mohamed Hamed Fathy Mohamed**

The research aims to develop a proposed model to reduce organizational conflicts in the Directorate of Youth and Sports in Aswan in the light of transformational leadership, and the researcher used the descriptive approach to suit the nature and objectives of the research, and the researcher also used the questionnaire as a tool to collect data, and the research community included the staff of the Youth Directorate And sports in Aswan Governorate, their number is (113) individuals, and the research sample was randomly selected from the research community from the employees of the Office of Youth and Sports Directorate in Aswan Governorate. The research sample amounted to (70) individuals, in contrast to the exploratory sample that amounted to (30) individuals from the research community and from outside The basic research sample, Results: The positive results of the employees' efforts are not announced, and the leader does not take into account the individual differences between the workers. The leader deals with laws and regulations to compel the conflicting parties to accept the proposed solution, and the researcher has come up with a proposed model to reduce organizational conflicts in the Directorate of Youth and Sports in Aswan in light of the transformational leadership The researcher also recommended that the researcher recommends the need to apply the proposed model for transformational leadership in the Directorate of Youth and Sports in Aswan.