

okdergam99@gmail.com

Ziad.dahash@yahoo.com

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

جامعة البیان

ضرغام محمد شاطي الخاقاني

م. م زياد كاظم جبر الشحمانی

## المستخلص

يتمثل هدف البحث في التعرف على تأثير استقامة القيادة كمتغير تفسيري ببعدها (الشجاعة ، الزهد ، العدالة ، العقلانية ، الانسانية) في الصراع التنظيمي كمتغير مستجيب، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال اراء عينة من العاملين في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف، والبالغ عددها (٧٩) شخص، وتم اجراء التحليل باعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية (Smart PLS)، في احتساب ( $R^2, t, p$ ) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها ان هناك علاقة تأثير معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها ومنها التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب استقامة القيادة من اجل مواجهة اي صراعات تنظيمية سلبية ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.

## Abstract

This research aims to know the impact of leadership integrity as explanatory variable including its dimensions (courage, asceticism, justice, rationality, and humanity) on organizational conflict as responding variable. This research depended on the descriptive- constructive approach through the responses of a sample of (79) employees from (Real Estate Office of The State) in Al-Najaf province. The analyzing of the study done by using (Smart PLS) program to calculate ( $R^2, t, p$ ). Many results concluded and one of them, there is significant impact correlation of the leadership integrity on organizational conflict. There are many suggestions have been reached depending on the results reached and one of them is the necessity of developing and benefit from using leadership integrity approach in order to face any negative organizational conflicts through the strategies and methods which reinforce its achievement and adaptation in the work environment that touch the spirit, culture and values of employees.

## المقدمة

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة في مجال العمل الذي يحتاج الى التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحياناً إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأي مؤسسة ، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية "ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى فالأستاذ الجامعي مثلاً يقوم بدور الزوج، والأب والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولابد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع " (الطائي ، ٢٠٠٨)

يعرف القادة ذوي الخبرة والممارسة الطويلة بأنه لا توجد اصفاد ذهبية ولا برامج محنكة تستطيع ان تحافظ على العاملين الموهوبين وذوي الكفاءات العالية في المنظمة على الامد البعيد ومع ذلك فلا بد للقادة ان يعملوا على ايجاد السبل الكفيل التي تقلل من احتمالية مغادرة هؤلاء العاملين للمنظمة لان هذه المغادرة تعني اختراق صريح لراس مالها الاجتماعي ومغادرة لمكونات مهمة من راس مالها البشري كما ان لأساليب القيادة المستخدمة في المنظمة لها اثر كبير في ظهور هذه الميزة وهي عدم مغادرة الافراد العاملين واحتضان الافراد العاملين وتقليل من عمليات الصراع في المنظمة حيث ان استقامة القيادة تعتبر من اسلوب قيادي يتم تمثيلها من قبل القادة الذين يميزون ويقررون ويبرمون الأشياء الصحيحة التي يمكنهم القيام بها ويقومون بها بالطرق الصحيحة وفي الوقت المناسب. في

حين أن هذه التعقيدات تلتقط جوانب معينة تعتبر مهمة من قبل علماء الأخلاق (على سبيل المثال، العدالة، والصدق، والسلوك الأخلاقي، القيام بالشيء الصحيح) فهي غير مكتملة لأنها تقتصر إلى أساس فلسفي من الفضائل الأدب الأخلاق. واستناداً لذلك تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث حيث جاء الاول منها لتناول المنهجية العلمية للبحث والثاني قد تناول الإطار والمفاهيم للبحث اما الثالث فقد تم فيه عرض التحليل الاحصائي للنتائج واخيراً المبحث الرابع تناول فيه اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## ١- منهجية البحث

### ١-١ مشكلة البحث

يجسد الصراع التنظيمي أحد العوامل التي تساهم في توضيح اسباب مغادرة العاملين المنظمة ولكن لسوء الحظ فان الدراسات السابقة وجدت نتائج متضاربة بين الصراع التنظيمي ونوايا ترك دوران العمل او حدوث مشاكل في المنظمة فبعض الدراسات اثبتت بان الصراع التنظيمي يساهم في تقليل نوايا ترك العمل في حين لم تجد بعض الدراسات أي دور يذكر للصراع التنظيمي في تأثير على نوايا ترك العمل وهذا التضارب وعدم الاتساق في نتائج الدراسات السابقة يوحد تساؤل مهم في اجندة الدوافع البحثية مفاده:

ما هو دور استقامة القيادة في تعزيز الانغراز التنظيمي؟

ومن هنا برز دور استقامة القيادة وكيفية توظيفها للمساهمة في حل هذه المشكلة، ولعل الصراع التنظيمي "مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية والصراع ايضا هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (او جماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز أحد الافراد (او الجماعات) لحقوق الاخرين (الدياسطي، ٢٠٠٨: ٥) ومن هنا تبرز تساؤلات الدراسة والتي يمكن تمثيلها بالآتي:

- ما مدى اسهام الشجاعة في الصراع التنظيمي.
- ما مدى اسهام الزهد في الصراع التنظيمي.
- ما مدى اسهام العدالة في الصراع التنظيمي.
- ما مدى اسهام العقلانية في الصراع التنظيمي.

### ٢-١ اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي تتطرق منه وتحاول معالجته، فاستقامة القيادة من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الاحاطة بكل جوانبه، بالإضافة الى ان التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات، ووجب ان تتماشى معه المنظمة المبحوثة وتحاول ان تستفيد من افرازاته، وهذا ما اوجد ضرورة بحثية لتناول دور استقامة القيادة في المنظمة المبحوثة وربطها بعملية مواجهة الصراع التنظيمي وبالتالي هذا سيعزز من ادائها في المستقبل.

### ٣-١ اهداف البحث

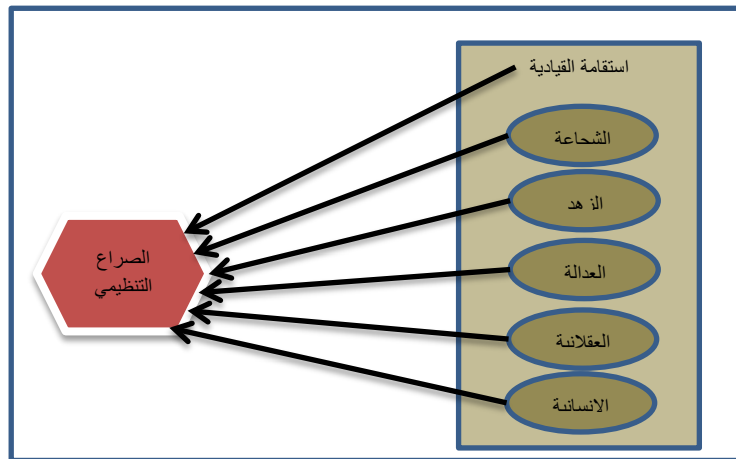
يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- أ- تقديم تأطير مفاهيمي عن استقامة القيادة والصراع التنظيمي والمفاهيم المرتبطة بها
- ب- بيان مستوى تأثير استقامة القيادة وابعادها في مواجهة الصراع التنظيمي من خلال استطلاع آراء العينة المبحوثة.
- ت- الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الاصلاح المنشود.

### ٤-١ مخطط البحث الفرضي

يتضمن المخطط الفرضي الآتي:

١. المتغير المستقل: (استقامة القيادة): وتشمل (الشجاعة، الزهد، العدالة، العقلانية، الانسانية) وذلك وفقاً للباحث (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017).
٢. المتغير المعتمد: (الصراع التنظيمي) وفقاً للباحث (الدياسطي، ٢٠٠٨: ٥).



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

#### ٥-١ فرضيات البحث

تتمثل فرضيات الدراسة كالاتي:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوي لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي. وتتنبق عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي.

#### ٦-١ حدود البحث

تتمثل حدود البحث بمحورين هما:

الحدود المكانية حيث تم تطبيق البحث في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف.

الحدود الزمانية حيث تم تطبيق البحث في الفترة من تاريخ (١١ / ٢ / ٢٠١٨ الى ١ / ٤ / ٢٠١٨).

#### ٧-١ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث عدد العاملين في دائرة عقارات الدولة وقد تم اختيار العينة العشوائية البالغ عددها (٧٩) شخص.

#### ٨-١ اداة البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في البحث وتم تجزئتها الى محورين:

المحور الاول: يتضمن استقامة القيادة وابعادها (الشجاعة، الزهد، العدالة، العقلانية، الإنسانية).

المحور الثاني: يتضمن (١٣) فقرة حول الصراع التنظيمي وبالتالي فان الاستبانة مكونة من (٣١) فقرة وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

#### ٩-١ اختبار صدق الاستبانة وثباتها

أ - اختبار صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء لغرض ابداء ملاحظاتهم واجراء التعديلات على الاستبانة وتم الاخذ بأرائهم وملاحظاتهم حول الفقرات.

ب - ثبات الاستبانة

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بأنموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً ل(Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (١)

جدول (١) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	٠,٧
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	٠,٦
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	٠,٥

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

جدول (٢) نتائج اختبار نموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
استقامة القيادة	C1	0.720	0.859	0.882	0.413
	C2	0.565			
	C3	0.427			
	C4	0.696			
	T1	0.516			
	T2	0.551			
	T3	0.547			
	T4	0.640			
	J1	0.488			
	J2	0.521			
	J3	0.546			
	P1	0.619			
	الصراع التنظيمي	OC1			
OC2		0.501			
OC3		0.579			
OC4		0.496			
OC5		0.670			
OC6		0.547			
OC7		0.431			
OC8		0.470			
OC9		0.478			
OC10		0.638			
OC11		0.543			
OC12		0.605			
OC13		0.670			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (٢) نتائج اختبار نموذج القياس والتي أظهرت قصور في تشبعات بعض الفقرات وهذا ما يستلزم حذفها كما ان قيم AVE تعد غير مقبول وفقاً للمعايير في الجدول (٣) وهذا يلزم الباحث بتعديل الانموذج وحذف الفقرات ( , P2, H2 , H1, C3 , OC9 , OC8, T1, P4, P3) لان تشبعاتها دون القيم المقبولة، لذلك تم تعديل الانموذج وكما يظهر في الشكل (٢) ادناه:

جدول (٣) نتائج اختبار نموذج القياس المعدل

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
استقامة القيادة	C1	0.728	0.845	0.831	0.522
	C2	0.604			
	C4	0.707			
	T2	0.583			
	T3	0.614			
T4	0.655				

			0.558	J1	الصراع التنظيمي
			0.557	J2	
			0.533	J3	
			0.592	P1	
			0.713	H3	
0.517	0.789	0.790	0.634	OC1	
			0.577	OC2	
			0.637	OC3	
			0.682	OC5	
			0.503	OC6	
			0.414	OC7	
			0.636	OC10	
			0.515	OC11	
			0.596	OC12	
			0.682	OC13	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE .

#### ١٠-١ الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج (Smart PLS)، كما تم حساب حجم العينة بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث ان:

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦
d	نسبة الخطأ

#### ٢- التأطير النظري

##### ١-٢ استقامة القيادة

##### أ- مفهوم استقامة القيادة

خلال العقدين الماضيين حاول بعض علماء القيادة تعميم بعض الفهم المشترك لطبيعة القيادة على سبيل المثال اجريت مراجعة موسعة لتعريفات القيادة التي ظهرت في أدبيات القيادة وخلص إلى أن "القيادة هي تفاعل بين عضوين أو أكثر في مجموعة غالباً ما ينطوي على هيكلية أو إعادة هيكلية. أن الباحثين في علم النفس الاجتماعي والتنظيمي قد اتفقوا على أن القيادة هي على حد سواء ظاهرة مرتبطة باتباع السلوكيات التي تأثر بسلوكيات القائد داخل مجموعة أو منظمة وبالاستفادة من المراجعة أقترح أن القيادة تنطوي في جوهرها على علاقة القائد المتتبع والتي تنطوي على توافق توقعات الطرفين حيث تؤثر سلوكيات القائد في سلوكيات أتباعهم كما أن مفهوم القيادة يمكن فهمه من خلال تحليل جانبيين لظاهرة القيادة المحتويات (السلوكيات التي تمثل الأدوار القيادية والسمات الأخرى للقادة والمتابعين والسياقات الظرفية) والعمليات (عمليات التأثير الاجتماعي والديناميكيات النفسية الكامنة)

(WANG, 2011:45)

في حين أن التعريفات المختلفة للقيادة معقولة بشكل واضح فإننا نميل إلى أنها لم تحدد على نحو كافٍ كيف يمكن للقيادة أن تكون ذات طبيعة حقيقية وعلى هذا النحو فإن أي تعريف لاستقامة القيادة يجب أن يشمل على وجه التحديد السعي وراء الأهداف الصالحة والمعنوية للأفراد والمنظمات التي يعملون فيها وعليه فإننا نعرّف استقامة القيادة على أنها تميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي

للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة والمعنوية لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال بأحدهم أعلى الغرض ، في الأصل الحجة القائلة بأن تحويل القيادة هو بمثابة استقامة قيادة وأن كل من الأتباع والقادة يتقدمون إلى أعلى مستويات التطور الأخلاقي كنتيجة لهذه القيادة أي أن القائد التحويلي قادر على التقدم إلى مرحلة ما بعد التقليدية حيث يتصرفون بطريقة مستقلة وأخلاقية بغض النظر عن توقعات الأفراد الآخرين وعلى نفس المنوال تم تحديد نظرية شخصية بناءة تنمية لفهم العالم والسلوك الناتج عن ذلك من جانب القادة. تشير هذه النظرية إلى أنه من المرجح أن يتقدم القادة التحويلين إلى مرحلة متقدمة من التطور تتضمن قيمًا ومعايير شخصية عميقة الجذور (على سبيل المثال النزاهة والعدالة والحفاظ على الخير المجتمعي) القيم الأخلاقية مشيرين إلى أن القادة التحويليين الأصليين يحققون مستويات متطورة من التطور الأخلاقي. (Pearce et al , 2006:62).

نسبياً قل عدد قليل من العلماء من استقامة القيادة بطريقة تستند إلى أخلاقيات الفضيل حيث ان استقامة القيادة هي "التمييز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والصدق وفي تمكين الآخرين وتمكينهم من متابعة أهدافهم الأخلاقية الصالحة لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال كما إن استقامة القيادة يتم تمثيلها من قبل القادة الذين يميزون ويقررون ويبرمون الأشياء الصحيحة التي يمكنهم القيام بها ويقومون بها بالطرق الصحيحة وفي الوقت المناسب. في حين أن هذه التعقيدات تلتقط جوانب معينة تعتبر مهمة من قبل علماء الأخلاق (على سبيل المثال، العدالة، والصدق، والسلوك الأخلاقي، القيام بالشيء الصحيح) فهي غير مكتملة لأنها تقتصر إلى أساس فلسفي من الفضائل الأدب الأخلاق. أن استقامة القيادة تركز على أعلى إمكانات النظم البشرية وهي موجهة نحو الوجود والقيام بعمل جيد ومع ذلك وفي وقت لاحق هذا الرأي مع القيادة المسؤولة وبالمثل فقد اعتبرت استقامة القيادة مرادفة من الناحية المفاهيمية (أو تشبه إلى حد كبير) المعنوية وأخلاقية وخدمة وروحانية وشاملة والتحويلية والقيادة الأبوية ما زال آخرون يعاملون استقامة قيادات كمكون للأخلاقيات وخدام وجاذبيته وتحويلية / أصيلة ومسؤولة القيادة الأهم من ذلك لا تستند أي من هذه المفاهيم في أدب الأخلاق الفضائل (Cameron , 2011: 26).

#### ب- آثار استقامة القيادة على القادة والأتباع

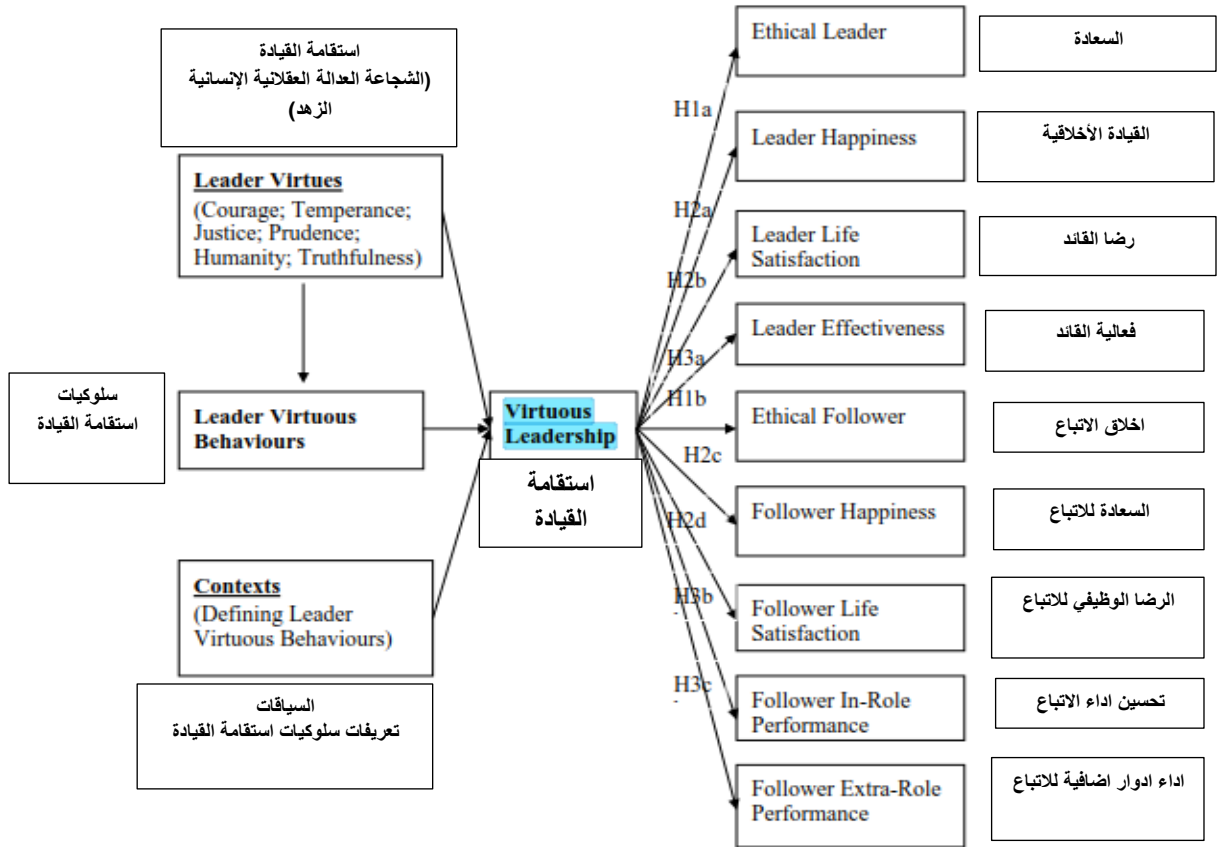
كنوع من السمات الشخصية المرتبطة بالطابع الجيد تؤثر الفضائل على الناس بطرق عديدة استناداً إلى مراجعة لبحث أخلاقيات الفضيلة حدد ثلاثة آثار رئيسية للفضائل على الافراد أي أن تكون أخلاقياً وأن تكون سعيداً وأن تؤدي أدواراً جيدة ( , WANG 2011:52).

#### ت- استقامة القيادة كإشراف أخلاقي

في عالم الأعمال في القرن الواحد والعشرين الذي يتسم بالتنافسية العالية نادراً ما يتم التشديد على الاستقامة في معظم المنظمات حيث تكافح الشركات للتنافس من أجل العملاء والأرباح من الناحية التاريخية فإن الاستقامة لها جذورها في أخلاقيات أرسطو وشملت الرغبة في تحقيق مثل شخصية واجتماعية ونتائج مفيدة اقترح أرسطو أن الاستقامة كانت جيدة بطبيعتها وكان من الأفضل اعتبارها نهاية يجب السعي وراءها في حد ذاتها بدلاً من كونها وسيلة للوصول إلى نهاية أخرى أرسطو يعتبر الاستقامة كعناصر تمكين للعمل الذي يمكّن الفرد الذي يحملهم لتحقيق السعادة يزيد من الرفاهية المجتمعية أو يحفز ازدهار الإنسان غالباً ما كان العلماء ينظرون إلى الفضيلة من حيث قوة الشخصية (Caldwell et al , 2015:1182).

وأكد (Cameron , 2011: 27) على أن "الاستقامة تحظى بتأييد إيجابي و تركيز على رفع النتائج والازدهار وإثراءها استقامة القيادة هم حكام أخلاقيين يسعون إلى تحسين خلق الثروة والقيمة لجميع الأطراف من خلال إنشاء علاقات تنظيمية والنظم التي تبني ثقة عالية والتي تكسب التزام الآخرين إن الإشراف "ينطوي على الشعور بالمسؤولية تجاه شخص ما أو شيء أعلى من الذات الهدف النهائي للإشراف هو توجيه آخر في السعي لتحقيق هدف أو نتيجة جديرة وكثيراً ما يوصف الإشراف على أنه ينطوي على ثقة مقدسة يكرس فيها القائد الواجبات المستحقة للآخرين وقد تم تعريفه على أنه التزام برفاهية ونمو أصحاب المصلحة في السعي خلق طويل الأجل للثروة أو القيمة التنظيمية وقد أكد العلماء بشكل متزايد على ضرورة أن يتبنى القادة منظوراً أخلاقياً للغاية أو تحويلياً في احترام مسؤوليات الإشراف وشدوا على أن الإشراف الأخلاقي هو نظرية حكيمة قائمة على المبادئ تستند إلى مبادئ عليا وتسعى إلى تحسين خلق الثروات على المدى الطويل بينما تسعى إلى تحقيق المصلحة الذاتية لأصحاب المصلحة وتحقيق مصالحهم الفضلى

الهدف من الإشراف الأخلاقي هو إنشاء علاقة تحويلية في المنظمات التي تمكنها من زيادة الربحية والإنتاجية والجودة والتميز مع بناء الالتزام والثقة. ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي (WANG , 2011: 200):



شكل (٢) يوضح استقامة القيادة كإشراف أخلاقي

### ث- ابعاد استقامة القيادة

يوضح (Wang & Hackett , 2015: 5) اهم ابعاد استقامة القيادة كما يلي:

#### • الشجاعة

تعرف الشجاعة في الادبيات المعاصرة بانها الاعتقاد بفعل ما يعتقد الشخص هو الشيء الصحيح على الرغم من خطر العواقب غير السارة كجودة شخصية تسمح للناس بالتغلب على الخوف أو السيطرة عليه وخاصة تلك المخاوف التي تعيق الناس من فعل ما يرغبون في القيام به أو التفكير في أن يفعلوه وهكذا فإن الشجاعة هي التصرف السمة الشخصية التي تمكن القادة من القيام دون خوف بما يعتقدون أنه صحيح في السياق القادة يجسدون الشجاعة عندما يتخذون إجراءات قد لا تكون شائعة أو قد تعرضهم لمخاطر شخصية (Watanabe, 2016:5).

#### • الزهد

يشير الزهد الى الاعتدال باعتباره سمة شخصية إيجابية اي إعادة السيطرة على الرغبة في (الاعتدال) كمنهجية شخصية التي تمكن الناس من التحكم في ردود الفعل العاطفية وبطريقة ما تعديل رغباتهم العادية للأشياء الجذابة لأسباب بيولوجية (على سبيل المثال جيد) أو لأسباب ثقافية (على سبيل المثال الشهرة بالنسبة لنا الاعتدال هو التصرف صفة قانونية تساعد القادة على التحكم بردودهم العاطفية ورغباتهم في تحقيق الذات واقتراح العلماء المعاصرون أن القادة يمكن أن يثبتوا الاعتدال بعدة طرق بما في ذلك وضع ميزانية دقيقة (Vallett, 2010:131).

#### • العدالة

العدالة هي صفة شخصية تحفز الاعتراف باحترام وحماية حقوق الآخرين ليتم معاملتهم بإنصاف وفقاً للمعايير الموحدة والعاطفية في سياق يتطلب الأمر وجود قائد في مواجهة الثغرات في المصالح عندما يتم تعيين واجبات بين المرؤوسين أو عندما يتم تخصيص الموارد القيمة على سبيل المثال المال والممتلكات والسلع والسلطة والحالة (et al, 2010:44 Rambur).

## • العقلانية

هي (الحكمة) أو هي نية أو ميل للعقل والتي يمكن أن تساعد في توجيه العقل في الاتجاه الصحيح فنحن لا نتوخى الحذر في التصرف فالسمة الشخصية التي تمكن القادة من إصدار الأحكام الصحيحة واختيار حق يعني تحقيق الأهداف الصحيحة. من ناحية السياق يظهر القادة عندما يتم اجراء فحص وتقييم الفرص بشكل كامل في ضوء العواقب المحتملة (Araújo & Lopes, 2015:2).

## • الانسانية

تشير الانسانية على أنها تصرف جيد مما يحفز الناس على تعديل سلوكياتهم بما يتناسب مع مختلف الأشخاص (على سبيل المثال صديق أو أحد معارفه أو شريك محادث) والرغبة في إرضاء الآخرين وحمايتهم من الألم نحن نضع الإنسانية كتنظيم سمة شخصية تكمن في حب القادة وراعاتهم واحترام الآخرين في السياق يظهر القادة الإنسانية (الود) على النحو المطلوب عند التفاعل مع الآخرين مثل الزملاء والمشرفين والأقران والمرؤوسين وأعضاء المجتمع (Smith , 2013:133).

## ٢-٢ الصراع التنظيمي

### أ- مفهوم الصراع التنظيمي والمفاهيم الاخرى ذات العلاقة

كما يرى الفكر الاداري الحديث ان الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وان انعدام الصراع او وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود او يؤدي مع الزمن الى انهيارها كما ان وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب، وانطلاقاً من النظرة الى الصراعات التنظيمية بانها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من اثار سلبية على الاداء وعلى فعالية المنظمة وبالتالي يجب القضاء عليها لما كان هناك ضرورة للجدل حول ادارة الصراعات التنظيمية لحسن او لسوء الحظ فان التناقضات او الاختلافات ظاهرة انسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الاسباب وترتب على هذا ضرورة الالمام بسبل ادارة الصراعات التنظيمية حتى ادوات بناء وايداع بدل ان تكون ادوات تدمر وهدم وان الصراع التنظيمي اصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يستوجب على الادارة الفعالة العمل قدر الامكان على ادارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل انتشارها وتطورها وقبل ان تتعكس اثارها السلبية على الاداء الفعالية التنظيمية ككل (قطر و محمد، ٢٠١٥: ١١٧).

الصراع في اللغة أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح أو المركز والقوة (الطائي، ٢٠٠٨: ٢٤٦).

هناك تعريفات كثيرة للصراع، منها " هو سلوك متضاد أو متعارض بين طرفين لا يوجد بينهم توافق وكذلك يمكن تعريف الصراع بأنه "مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية والصراع ايضاً هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (او جماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز أحد الافراد (او الجماعات) لحقوق الآخرين (الدياسطي، ٢٠٠٨: ٥).

كما يرتبط مفهوم الصراع مع بعض المفاهيم الاخرى كالتنافس والتعارض وبشكل عام فان هذه المفاهيم تعبر باستمرار عن حالة توتر سواء كانت هذه الحالة على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة والجماعة واذا استثنينا من حديثنا الحالات الفردية فان حالة التوتر تصبح تعبيراً عن شكل العلاقات بين اعضاء المنظمة ومستوياتها او حدثها وفروعها المختلفة والذي يميز الفرق بين التنافس والصراع هما درجة التوتر وهدف التوتر فالصراع يمثل اعلى درجات التوتر وجدة خطورة ويعبر عن حالة تناحر بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف الاخر وتعبر عن علاقة ربح او خسارة هذا ما يمثله توجه الأطراف المتصارعة بغض النظر عما تصبو اليه حالة الصراع في النهاية اما التنافس فيمثل درجة ادنى من حالة التوتر فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين وان كان يتضمن ولو ضمناً حرص كل طرف على هزيمة الطرف الاخر هزيمة نكراء الا ان وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها للإحساس بأهمية التعايش وربما الاتفاق بشكل او باخر حول بعض البرامج والاهداف فالتنافس يصبح بديلاً عن الصراع في الحالات التي يصبح فيها كل طرف



من أطراف العلاقة مهددا بالخسارة وعدم القدرة على الاستغناء عن الطرف الاخر وقد يتحول التنافس الى صراع عندما يجد احد الأطراف ان قوته اصبحت تكنه من هزيمة الطرف الاخر (عساكر، ٢٠٠٨: ١١).

### ب- اهمية الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود اوضاع تجعل الاداء متدنياً والسلبية تغلب على الايجابية بين العاملين ويصبح جل هم العاملين تعطيل اهداف الاخرين وتظهر اهمية الصراع من خلال المزايا التالية (طه، ٢٠١٣: ١٨):

- تحفز العاملين والمديرين على التنافس الايجابي المثمر.
- ايجاد فرص للتغيير والتحسين.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها.
- اشاعة الايجابية والتنافس بين الافراد وفرص العمل.
- ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الابداعية.
- زيادة العلاقات الافقية بين الوحدات الادارية وخلق فرص التنافس.
- تعيين موظفين جدد اصحاب مهارات وخبرات وقيم تكون مدخلا للتنافس.
- تمرير بعض الاشاعات حول امكانية الغاء الاقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن بعض الموظفين غير الاكفاء بهدف استثارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصرعات الجانبية والشخصية غير الفعالة.
- ان المدراء غالبا ما يتم تقييم ادائهم ومكافأتهم وفقاً لقدراتهم على مواجهة الصراع بمعنى ان قيم الخلو من الصراع اصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المنظمات.

### ت- اسباب الصراع التنظيمي

تتنوع اسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات او بين مجموعات العمل او بين الاقسام المختلفة في المنظمة الواحدة وقد حصر (عساكر، ٢٠٠٨: ١٥) أبرز هذه الاسباب فيما يلي:

- سوء الفهم
- تصادم الشخصيات
- اختلاف القيم والاهداف
- اختلافات الطرق والاساليب
- اختلاف حول المسؤوليات
- نقص التعاون
- مسائل متعلقة بالسلطة
- المنافسة على الموارد المحدودة
- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

### ث- مكونات نشوء الصراع التنظيمي

- هناك مكونات رئيسة لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، الاستجابة، والتفاعل (اللوحي، ٢٠٠٨: ١٣):
- فالمثير: هو العوامل التي تقضي الى اثاره الصراع سواء كانت عوامل من البيئة او المنظمة او الفرد.
  - اما عامل الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية او سلوكية تجاه الصراع.
  - التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

### ج- اثار الصراع التنظيمي

قسم (عساكر، ٢٠٠٨: ١٥) اثار الصراع الى نوعين حيث هناك اثار ايجابية وسلبية وهي كما يلي:

#### الاثار الايجابية

- ينمي الحماس والنشاط لدى الافراد للبحث عن اساليب أفضل يمكن ان تؤدي الى نتائج أفضل فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم

- يعمل الصراع على اظهار المشكلات بدلاً من ان تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها
  - يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة
  - عند حل الصراع يصبح الافراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة
- اما الآثار السلبية فهي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
- يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية
- يهدم ولاء الافراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الادارة والعاملين ولجوء الافراد الى اعمال الانتقام تتمثل في اهمال الآلات او اخفاء المعلومات

### ح- خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي (اللوح، ٢٠٠٨: ١٤):

- ينطوي الصراع على وجود اهداف اولية وغير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الاهداف المصلحة المشتركة.
- يعتبر التوتر بعد اساسياً في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه امكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد من أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- يفرض الصراع عباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او بالقوة القسرية.

### ٣- الجانب العملي للبحث

#### ٣-١ ترميز فقرات المقياس

جدول (١) ترميز فقرات المقياس

الفقرات	المتغير	الفقرات	المتغير
OC	الصراع التنظيمي	VL	استقامة القيادة
		C	الشجاعة
		T	الزهد
		J	العدالة
		P	العقلانية
		H	الانسانية

#### ٣-٢ جمع وفحص البيانات

تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي دائرة عقارات الدولة في النجف، حيث تم توزيع ٨٥ استبانة، كانت ٧٩ منها صالحة للتحليل الاحصائي.

#### ٣-٣ التحليل الوصفي

يكشف الجدول (٢) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ ٣ (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

### ٣-٤ اختبار فرضية التأثير

جدول (٢) التحليل الوصفي ل فقرات المقياس

Standard Deviation	Mean	الفقرة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.73	4.50	C1
0.68	4.04	C2
0.84	4.34	C3
0.78	3.98	C4
0.81	4.37	T1
0.74	4.41	T2
0.65	3.97	T3
0.87	4.05	T4
0.79	3.94	J1
0.87	4.05	J2
0.75	4.37	J3
0.67	3.94	P1
0.89	3.78	P2
0.84	4.08	P3
0.74	3.92	P4
0.87	4.01	H1
0.84	3.90	H2
0.64	4.57	H3
<b>0.77</b>	<b>4.12</b>	استقامة القيادة
0.70	4.18	OC1
0.87	4.11	OC2
0.75	4.05	OC3
0.75	4.27	OC4
0.80	4.11	OC5
0.76	4.07	OC6
0.76	4.54	OC7
0.78	4.11	OC8
0.72	4.18	OC9
0.74	4.08	OC10
0.82	4.32	OC11
0.73	3.88	OC12
0.66	4.11	OC13
<b>0.75</b>	<b>4.15</b>	الصراع التنظيمي

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلية، ويتم تقييم الانموذج الهيكلية في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (٣) ادناه:

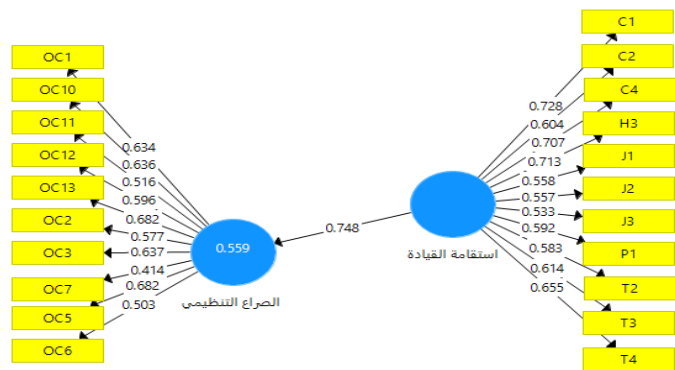
جدول (٣) معايير تقييم الانموذج الهيكلية

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t اكبر او تساوي ١,٩٦
معامل التفسير	قيمة p اقل او تساوي ٠,٠٥
	R <sup>2</sup> ٠,٢٥ ضعيف، ٠,٥ متوسط، ٠,٧٥ عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلية وكما يظهر في الشكل (١) ادناه



شكل (١) الانموذج الهيكلية لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول (٤) نتائج تحليل الانموذج الهيكلية

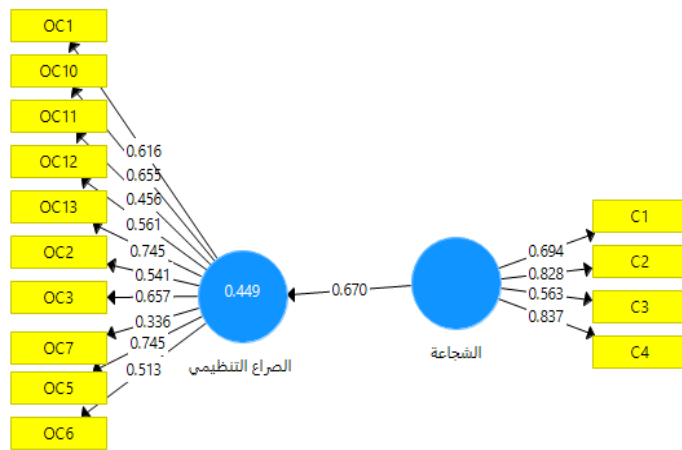
المسار	معامل المسار	R <sup>2</sup>	قيمة t	قيمة p
الصراع التنظيمي → استقامة القيادة	0.748	0.559	14.965	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (4) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.748 وبمعامل تحديد R<sup>2</sup> (تفسير) قدره 0.559 وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المسموحة في الجدول (6) مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي".

### ٣-٥ اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٢):

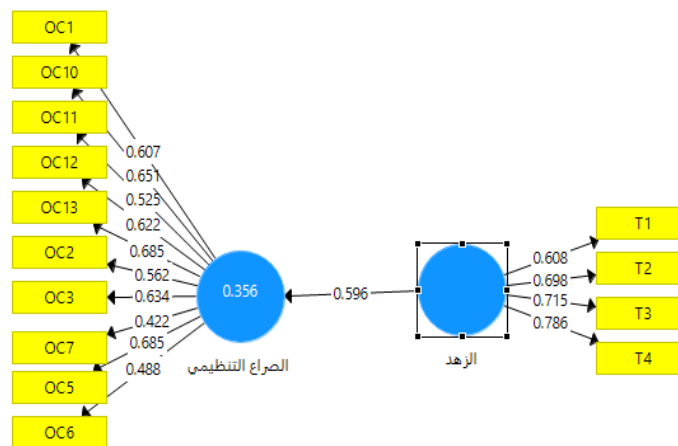


شكل (٢) الانموذج الهيكلي لمتغير الشجاعة والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.670) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.449) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (9.790) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للشجاعة في الصراع التنظيمي).

- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٣):

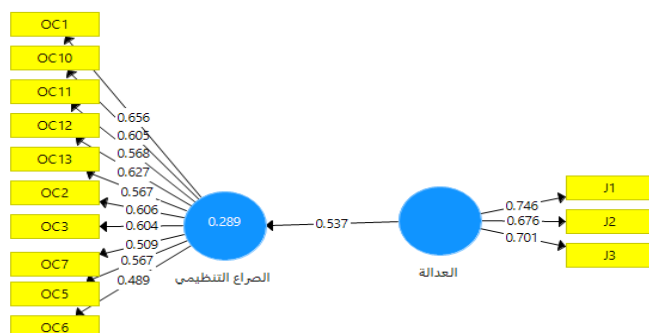


شكل (٣) الانموذج الهيكلي لمتغيرات الزهد والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.596) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.356) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (8.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للزهد في الصراع التنظيمي).

- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٤):

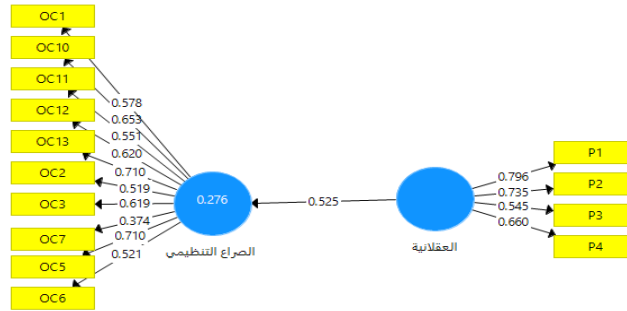


شكل (٤) الانموذج الهيكلي لمتغير العدالة والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.537) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.289) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (3.060) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعدالة في الصراع التنظيمي).

- الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي) و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٥):

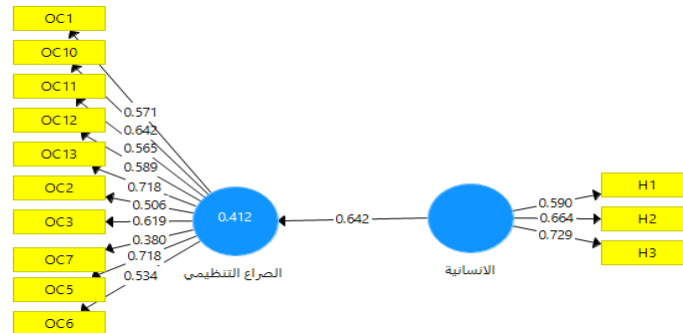


شكل (٥) الانموذج الهيكلي لمتغير العقلانية والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.525) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.276) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (7.490) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للعقلانية في الصراع التنظيمي).

- الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (٦):



شكل (٦) الانموذج الهيكلي لمتغير الانسانية والصراع التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.640) وبمعامل تحديد (تفسير)  $(R^2)$  (0.412) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (4.817) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإنسانية في الصراع التنظيمي).

#### ٤- الاستنتاجات والتوصيات

##### ٤-١ الاستنتاجات

- ان استخدام استقامة القيادة يمكن للمنظمات من تحقيق صراع تنظيمي ايجابي في عملها والتي تعزز من ادائها بالشكل الذي ينعكس على افراد عينة الدراسة.
- ان تطوير المهارات القيادية واستخدام اساليب استقامة القيادة في المنظمة والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة والذي ينعكس من خلال مواجهة الصراع السلبي وتبني الصراع الايجابي لأفرادها.

٣. اتضح من خلال التحليل الاحصائي، ان أفراد عينة المبحوثة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام اساليب استقامة القيادة التي تعزز من تحقيق الاداء العالي وهذا يعني ان استخدام مثل هكذا اساليب قيادية من قبل المنظمة المبحوثة سيمكنها من مواجهة السلوكيات السلبية التي تواجهها.
٤. اتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود تأثير ذا دلالة معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي وكانت نسبة التأثير معامل المسار قد بلغ 0.748 وبمعامل تحديد  $R^2$  (تفسير) قدره 0.559 هذا يدل على ان استقامة القيادة لها تأثير كبير في الصراع التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

#### ٢-٤ التوصيات

١. يوصي الباحثين الاخرين بأجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة وبصوره مستمرة حول الليات واستراتيجيات استخدام اساليب قيادية في المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع الحالي للمنظمات.
٢. التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب استقامة القيادة من اجل مواجهة اي صراعات تنظيمية سلبية ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.
٣. يجب الاستفادة الضرورية القصوى من اهداف استقامة القيادة في المنظمة وابعادها في بيئة تتسم بالتغيرات الثقافية.
٤. بهدف النجاح والتطوير عمليات استقامة القيادة اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى مع الواقع الذي تعيشه المنظمة على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
٥. ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات استقامة القيادة من قبل الادارة العليا في المنظمة المبحوثة والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما مكلفه بها في الوقت الحاضر كونها منظمة عراقية والتي سينعكس ادائها.
٦. يجب عند استخدام اساليب استقامة القيادة توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء الذي يليق بالمنظمة مما يسبب في نهاية المطاف خلق جو من المنافسة المشروعة.

#### ٥- المصادر

##### ١-٥ المصادر العربية

١. ابو عساكر، قوزي عبد الرحمن حامد، " انماط ادارة الصراع واثرها على التطور التنظيمي " الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة - ادارة الاعمال، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨.
٢. الحيت، احمد فتحي، عبدالعال، سهى عبد الروؤف، " اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري " ، ٢٠١٤.
٣. الدياسطي، محمد حامد احمد، " إدارة الصراع تقرير ما بعد التدريب " ، ٢٠٠٨.
٤. الطائي، بثينة حسين علي، " أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية العدد التاسع المجلد الأول ٢٠٠٨.
٥. طه، لينا دواود محمد، " العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال في غزة، رسالة ماجستير، ٢٠١٣.
٦. فطر، جميلة صالح ابكر، و محمد، الطاهر احمد، " الصراع التنظيمي واثر في تحقيق الرضا الوظيفي " ، مجلة العلوم الاقتصادية، ٢ العدد ١٦ (١) ٢٠١٥.
٧. اللوح، احمد يوسف احمد، " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي " الجامعة الاسلامية في غزة ادارة الاعمال، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨.

##### ٢-٥ المصادر الانكليزية

- 1- Betty Rambur, Carol Vallett, Judith Ann Cohen and Jill Tarule," THE MORAL CASCADE: DISTRESS, EUSTRESS, AND THE VIRTUOUS ORGANIZATION " , Journal of Organizational Moral Psychology, Volume 1, Issue 1, p. 41-54 , 2010.

- 2- Cam Caldwell Zuhair Hasan Sarah Smith , (2015),"Virtuous leadership – insights for the 21st century", Journal of Management Development, Vol. 34 Iss 9 pp. 1181 - 1200 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>.
- 3- Carol M. Vallett (2010) Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education, The Journal of Continuing Higher Education, 58:3, 130-142, DOI: 10.1080/07377363.2010.491772.
- 4- Craig L. Pearce , David A. Waldman , Mihaly Csikszentmihalyi , " Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda", Management Department Faculty Publications , 2006.
- 5- Eugene Sadler-Smith , " Toward Organizational Environmental Virtuousness " , The Journal of Applied Behavioral Science 49(1) 123 –148 © 2013 NTL Institute Reprints and permission.
- 6- Gordon Wang • Rick D. Hackett , " Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good " , Springer Science+Business Media Dordrecht 2015.
- 7- Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.
- 8- Kim Cameron , " Responsible Leadership as Virtuous Leadership" , J Bus Ethics (2011) 98:25–35.
- 9- QI WANG , " A CONCEPTUAL AND EMPIRICAL INVESTIGATION OF LEADER VIRTUES AND VIRTUOUS LEADERSHIP " , Doctor of Business Administration , McMaster University Copyright by Qi Wang, June 2011.
- 10- Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini, Caroline Benton, "Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?", International Journal of Organizational Analysis, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>.

ملحق رقم (١)  
(الاستبانة)

حضرة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمته وبركاته.....

نضع بين يديك استبانة الاستبيان التي أعدت من أجل أكمل متطلبات البحث العلمي الموسوم بـ

العلاقة السببية بين استقامة القيادة والصراع التنظيمي

بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في النجف الاشرف

يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

..... مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم

الباحث

ضرغام محمد شاطي الخاقاني  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

الباحث

م.م. زياد كاظم جبر الشحمانى  
جامعة البينان

المحور الاول / استقامة القيادة (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017)

نعرف استقامة القيادة على أنها تميز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة والمعنوية لأنفسهم ومنظماتهم ومساعدة الآخرين

الابعاد	الفقرات
الشجاعة	شرح مشرف في مشروع طويل الأجل وجدير بالاهتمام رغم المخاطرة بالسمعة الشخصية.
	يتحدث مشرفي عن مسائل الظلم والإدانة الشخصية على الرغم من المخاطرة بـ "رد الفعل العنيف".
	يتصرف مشرفي بمبادرة متواصلة حتى في مواجهة المخاطر الشخصية.
الزهد	يقود المشرف الخاص بي التغيير الأساسي رغم أنه قد ينطوي على مخاطر شخصية.
	يتجنب المشرف تلبية رغباته على حساب الآخرين.
	يتصرف المشرف الخاص بي بصورة غير مشروعة حتى عندما تكون هناك فرص لتعظيم المكاسب الذاتية.
العدالة	يحدد المشرف المصالح التنظيمية على المصالح الذاتية.
	مشرفي يقلل من النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين الأقل نجاحاً.
	يخصص المشرف الخاص بي الموارد القيمة بطريقة عادلة.
التعقل	يحترم مشرفي المصالح والحقوق الفردية عند تخصيص المسؤوليات.
	يحل مشرفي الاجراءات بطريقة عادلة وموضوعية.
	يمارس المشرف عملي التفكير السليم في اتخاذ القرار بشأن المسارات المثالية للعمل.
الإنسانية	يقوم المشرف الخاص بي بتقييم المتطلبات التي يتطلبها أي موقف معين بشكل فعال.
	يشرف المشرف على تعقيد معظم الحالات عند إصدار الأحكام.
	يستخدم المشرف الخاص بي الموارد الضرورية فقط في الاستجابة لمطالب أي موقف معين.
الإنسانية	يُظهر المشرف لذي مخاوف بشأن احتياجات المرؤوسين.
	يظهر مشرفي الاهتمام والرعاية للأقران.
	يعرب مشرفي عن قلقه إزاء مصائب الآخرين.



### المحور الثاني / الصراع التنظيمي

عرفها (الدياسطي، ٢٠٠٨: ٥) هو سلوك متضاد أو متعارض بين طرفين لا يوجد بينهم توافق

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
١	ينشأ التوتر بين الموظفين الذين لديهم خلافات حول العمل					
٢	يظهر عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين حول المهام الوظيفية					
٣	يتقهم الموظفون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض					
٤	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض					
٥	يوجد تناقض بين الموظفين في كيفية اداء مهام العمل					
٦	غياب توزيع الصلاحيات يقود الى اختلافات في وجهات النظر					
٧	يوجد اليات معينة لحل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين					
٨	العلاقات الشخصية تلعب دور في الخلافات حول اداء مهام العمل					
٩	يتم وضع الحلول مباشرة للخلافات التي تظهر خلال العمل					
١٠	الاختلافات الفكرية تؤدي للاختلافات في اداء مهام العمل					
١١	اتخاذ القرارات مركزياً تؤدي الى حدوث اختلافات بين الموظفين					
١٢	اخفاء المعلومات تقود الى اختلافات بالعمل بين الموظفين					
١٣	الاختلاف السياسي يؤدي الى للاختلاف في اداء مهام العمل					