



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

من طرف:

بوطمين منى

عنوان الأطروحة:

مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

- دراسة حالة عينة من المؤسسات -

أطروحة مناقشة بتاريخ 2025/04/15 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	سعيدة حركات	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	صراح بن لحرش	أستاذ محاضر-أ	جامعة أم البواقي	مشرفا
03	نبيلة باديس	أستاذ محاضر-أ	جامعة خنشلة	ممتحنا
04	كميلية لوصيف	أستاذ محاضر-أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا
05	مريم صيد	أستاذ محاضر-أ	جامعة سوق أهراس	ممتحنا
06	مراد مهدي	أستاذ محاضر-أ	جامعة تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الوفاء

أهدي هذا العمل

إلى أجمل نعم الدنيا أُمِّي وأبي حفظهما الله وأطال في عمريهما؛

إلى سندي في الحياة إلى إخوتي وأخواتي بدرالدين، رميساء، نذير، منصف؛

إلى من كانت سندا لي وخير أخت طيلة فترة إنجاز الأطروحة، إلى من علمتني أن الدنيا كفاح وأعطتني

أملا للنجاح إلى أستاذتي القديرة بن لحرش صراح.

إلى صديقاتي وأخص بالذكر، غزلان رباحي، وزينة حمداوي

منى

شكر وعرّفان

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإتمام هذه الأطروحة؛

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرّفان والامتنان إلى مشرفتي " د. بن لحرش صراح " على مساندتنا بوفاء وإخلاص طول فترة إنجاز هذا البحث ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها، ودعمها الصادق لإخراج الأطروحة؛

كما لا يفوتني أن أتقدر بالشكر إلى أعضاء السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة الأطروحة؛

وكما أتقدم بجزيل الشكر لمدراء وكافة العاملين في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي والمتمثلة في (شركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST ومؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: تحليل ومعالجة النتاج الفكري السابق
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تحليل الدراسات المرجعية السابقة وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbt
3	المطلب الأول: تحليل الدراسات المصدرية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbt
6	المطلب الثاني: تحليل الدراسات المصدرية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbt
9	المطلب الثالث: الدراسات التتابعية للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbt
11	المبحث الثاني: المراجعة البيبليومترية للدراسات السابقة بناء على قاعدة بيانات Scopus
11	المطلب الأول: المعالجة البيبليومترية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Scopus
26	المطلب الثاني: المعالجة البيبليومترية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Scopus
40	المطلب الثالث: عرض وتحليل الفجوات البحثية لموضوع القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي
42	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية

فهرس المحتويات

42	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
47	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
51	المطلب الثالث: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة في تغطية الفجوات البحثية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
57	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
64	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
70	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
75	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
75	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وتوجهاتها الحديثة
79	المطلب الثاني: الملامح العامة للقيادة التحويلية
84	المطلب الثالث: محددات القيادة التحويلية
89	المبحث الثالث: القادة التحويليون بالمنظمات
89	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي ووظائفه بالمنظمة
92	المطلب الثاني: خصائص وصفات القائد التحويلي
94	المطلب الثالث: نماذج عن القادة التحويليين بالمنظمات
98	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي	

فهرس المحتويات

100	تمهيد
101	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
101	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
104	المطلب الثاني: نظريات الصراع التنظيمي
107	المطلب الثالث: أهمية الصراع التنظيمي
108	المبحث الثاني: دورة حياة الصراع التنظيمي
108	المطلب الأول: أسباب الصراع التنظيمي
111	المطلب الثاني: عمليات الصراع التنظيمي
116	المطلب الثالث: المخرجات التنظيمية للصراع التنظيمي
119	المبحث الثالث: ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات
120	المطلب الأول: محددات الصراع التنظيمي
121	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي
127	المطلب الثالث: قراءة في مظاهر الصراع التنظيمي
133	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دور عمليات القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي	
136	تمهيد
137	المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي
137	المطلب الأول: التوجه من القيادة نحو الصراع التنظيمي
140	المطلب الثاني: أدوار القائد الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية
144	المطلب الثالث: الصراع التنظيمي كأداة لخلق قيادات ادارية كفؤة

فهرس المحتويات

146	المبحث الثاني: القيادة التحويلية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي
146	المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل
149	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات
152	المطلب الثالث: مهارات القادة التحويلين في إدارة الصراع التنظيمي
155	المبحث الثالث: القائد التحويلي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
155	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
166	المطلب الثاني: مساهمة القائد التحويلي في اختيار استراتيجية الصراع التنظيمي المناسبة
167	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأنسب وفقا للقيادة التحويلية
172	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية للمؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي	
175	تمهيد
176	المبحث الأول: تقديم البنية المنهجية للدراسة
176	المطلب الأول: البيئة البحثية للدراسة
182	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة
185	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وقياس المؤشرات السيكومترية ذات العلاقة
190	المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات المعاينة الميدانية
190	المطلب الأول: توصيف مجتمع الدراسة
196	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المجتمع حول محور القيادة التحويلية
206	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات المجتمع حول محور إدارة الصراع التنظيمي
215	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج

فهرس المحتويات

215	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات بالاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط
264	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA
268	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
276	خلاصة الفصل
279	الخاتمة
285	قائمة المراجع
312	قائمة الملاحق
406	الملخص

فهرس الجداول، الأشكال والملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	تردد الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(1-1)
24	تردد الباحثين الأكثر مرجعية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(2-1)
36	تردد الكلمات المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023)	(3-1)
39	تردد الباحثين الأكثر مرجعية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023)	(4-1)
61	الفرق بين القيادة والرئاسة	(1-2)
69	نموذج فريدريك فيدلر للنظرية الموقفية	(2-2)
84	أبعاد القيادة التحويلية حسب الاستبانة التي وضعها "باس"	(3-2)
88	السلوكيات المتبعة وفقا للأبعاد الخمس للقيادة التحويلية	(4-2)
91	الفروق الأساسية بين القائد التقليدي والقائد التحويلي	(5-2)
95	نماذج عن أهم القادة التحويليين بالشركات الصناعية العالمية	(6-2)
106	الفوارق والاختلافات بين نظريات الصراع التنظيمي	(1-3)
126	درجة الصراع التنظيمي وعلاقتها بفعالية المؤسسة	(2-3)
129	الاعتراف بالحق الإضرابي بعينة من الدول	(3-3)
142	الأدوار القيادية وفق نموذج كوين	(1-4)
150	علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة الصراعات التنظيمية	(2-4)
156	نماذج إدارة الصراعات التنظيمية بين الأفراد	(3-4)

فهرس الجداول

164	أهداف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	(4-4)
183	توزيع اللى وفقا لمقياس ليكارت	(1-5)
186	الحدود الخمس لدرجات عبارات الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	(2-5)
187	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	(3-5)
188	معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية وبنوده	(4-5)
189	معامل ارتباط بيرسون بين متغير إدارة الصراع التنظيمي وبنوده	(5-5)
190	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	(6-5)
191	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	(7-5)
192	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(8-5)
193	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(9-5)
194	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	(10-5)
195	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي	(11-5)
197	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الأول "التأثير المثالي"	(12-5)
199	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الثاني "الدافع الإلهامي"	(13-5)
201	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الثالث "الاستثارة الفكرية"	(14-5)
203	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الرابع "الاعتبارات الفردية"	(15-5)
205	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الرابع "التمكين"	(16-5)
207	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الأول "أسلوب التعاون"	(17-5)
208	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الثاني "أسلوب التنافس"	(18-5)
210	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الأول "أسلوب التجنب"	(19-5)

فهرس الجداول

212	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الرابع " أسلوب المساومة"	(20-5)
214	الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الخامس " أسلوب الاستيعاب"	(21-5)
216	اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على معاملات الإلتواء والتفرطح	(22-5)
224	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي	(23-5)
225	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب التعاون	(24-5)
227	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب التنافس	(25-5)
228	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب التجنب	(26-5)
229	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب المساومة	(27-5)
230	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب	(28-5)
232	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي	(29-5)
233	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب التعاون	(30-5)
234	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب التنافس	(31-5)
235	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب التجنب	(32-5)

فهرس الجداول

236	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب المساومة	(33-5)
238	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب	(34-5)
240	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي	(35-5)
241	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب التعاون	(36-5)
242	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس	(37-5)
243	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب	(38-5)
245	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة	(39-5)
246	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب	(40-5)
248	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي	(41-5)
249	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على أسلوب التعاون	(42-5)
250	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على أسلوب التنافس	(43-5)
251	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على أسلوب	(44-5)

فهرس الجداول

	التجنب	
253	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة	(45-5)
254	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب	(46-5)
256	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على إدارة الصراع التنظيمي	(47-5)
257	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على أسلوب التعاون	(48-5)
258	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على أسلوب التنافس	(49-5)
259	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على أسلوب التجنب	(50-5)
260	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على أسلوب المساومة	(51-5)
261	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على أسلوب الاستيعاب	(52-5)
263	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي	(53-5)
264	اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الجنس	(54-5)
265	اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الفئة العمرية	(55-5)
266	اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(56-5)
267	اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الخبرة	(57-5)
268	اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	(58-5)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	أنموذج الدراسة	هـ
(2)	التصميم العام لهيكل الدراسة	ط
(1-1)	الدراسات المصدرية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit	3
(2-1)	الدراسات المصدرية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit	6
(3-1)	الدراسات التتابعية للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit	9
(4-1)	تطور حجم المنشورات العلمية وعدد الاستشهادات لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	13
(5-1)	تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الإنتماء لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	15
(6-1)	توزيع الدول الأكثر انتاجا لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	16
(7-1)	تحليل معدل انتاج الدول الأكثر مساهمة في القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	17
(8-1)	تحليل المنشورات الأكثر مرجعية في القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	18
(9-1)	شبكة الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	20
(10-1)	الشبكة المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية وفقا للتسلسل الزمني للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	23
(11-1)	شبكة تعاون المؤلفين لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقا لقاعدة	25

فهرس الأشكال

	بيانات Scopus	
28	حجم المنشورات وعدد الاستشهادات لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(12-1)
30	تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الإنتماء لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(13-1)
31	تحليل معدل انتاج الدول الأكثر مساهمة لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(14-1)
32	تحليل معدل الدول الأكثر إنتاجا لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(15-1)
33	تحليل المنشورات الأكثر مرجعية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(16-1)
35	شبكة الكلمات المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(17-1)
38	الشبكة المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا للتسلسل الزمني للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(18-1)
40	شبكة تعاون المؤلفين لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus	(19-1)
58	النظام العملياتي للقيادة	(1-2)
60	المصطلحات المتداخلة مع القيادة	(2-2)
65	نظريات القيادة الإدارية	(3-2)
87	التأثير الإضافي لأبعاد القيادة التحويلية	(4-2)
102	التسلسل الهرمي لمفهوم الصراع وفقا لدرجة التوتر	(1-3)

فهرس الأشكال

104	نظريات الصراع التنظيمي	(2-3)
108	دورة حياة الصراع التنظيمي	(3-3)
111	مصادر الصراع التنظيمي	(4-3)
114	مراحل الصراع التنظيمي حسب "بوندي"	(5-3)
117	شكل توضيحي لقياس نتائج الصراع التنظيمي	(6-3)
119	العلاقة بين الصراع ومخرجات المنظمة	(7-3)
121	تصنيف الصراع التنظيمي حسب نموذج رحيم	(8-3)
122	نافذة جوهاري	(9-3)
124	أبعاد الصراع التنظيمي	(10-3)
130	احصائيات حول الإضرابات العمالية بالعالم من سنة 1970 إلى غاية 1993	(11-3)
131	الإضرابات العمالية في الجزائر	(12-3)
139	نموذج القيادة المعرفية التجريبية	(1-4)
141	نموذج كوين لأدوار القادة وعلاقتهم بإدارة الصراع التنظيمي	(2-4)
145	علاقة الصراع التنظيمي بوجود القيادات	(3-4)
149	نموذج القيادة التحويلية والصراع داخل بيئة العمل	(4-4)
157	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	(5-4)
159	نموذج إدارة الصراع التنظيمي حسب توماس	(6-4)
161	نموذج توماس وكليمان لإدارة الصراع التنظيمي	(7-4)
162	نموذج رحيم وبونوما لإدارة الصراع التنظيمي	(8-4)
170	الفواعل المتداخلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي	(9-4)

فهرس الأشكال

191	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	(1-5)
192	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(2-5)
193	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-5)
194	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	(4-5)
195	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(5-5)
216	نموذج القياس المتعلق بالقيادة التحويلية	(6-5)
218	نموذج القياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي	(7-5)
219	نموذج القياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي المعدل	(8-5)
221	نموذج القياس المتعلق لأثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي	(9-5)
222	نموذج القياس المتعلق لأثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي المعدل	(10-5)

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
312	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	(1)
313	استبانة الدراسة بعد التحكيم	(2)
320	الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي	(3)
326	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة	(4)
327	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لأبعاد ومحاور الاستبانة	(5)
362	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بمعاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد ومحاور الاستبيان	(6)
382	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بمعامل ألفا كرونباخ	(7)
362	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لأبعاد ومحاور الاستبانة	(8)
382	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة باختبار التوزيع الطبيعي	(9)
383	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بخصائص باختبارات تحليل الانحدار الخطي	(10)
403	مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة باختبارات تحليل التباين الأحادي ANOVA	(11)

مقدمة

مقدمة

لم يعد نجاح المنظمات اليوم مقتصرًا على مستوى التطور التكنولوجي فقط، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على قيمة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب قيادة فعّالة قادرة على توجيه هذه الطاقات البشرية الهائلة واستثمار إمكاناتها الإبداعية، ومع تطور العلوم الإدارية، باتت الأساليب التقليدية في القيادة غير كافية لتلبية طموحات المنظمات الساعية للتميز، من هنا ظهرت قيادة متميزة تجاوزت طموح القيادات الأخرى في تحقيق الأداء المخطط له، بدل ذلك استهدفت تجاوز كل مقاييس الأداء المتوقعة، وقد عرفت بين أوساط الباحثين بالقيادة التحويلية، وسرعان ما انتشرت بشكل سريع واحتضنتها المنظمات الواحدة تلو الأخرى، فهيمت الثقافة التحويلية على الهياكل الإدارية، وأعطتها توجهًا جديدًا لتحقيق مساعي أعظم مؤكدة في ذلك على أن الاستثمار الحقيقي يكون في الفرد نفسه.

وباعتبار أن الموارد البشرية باتت تشكل جزءًا هامًا من المنظمات فهي تقضي وقتًا كبيرًا في ممارسة حياتها التنظيمية ويتضمن ذلك مجموعة من القيم والمعتقدات والعديد من السلوكيات، لذلك فهي تتفاعل بصورة مستمرة وتتصادم مع بعضها البعض في عدة نقاط تؤدي إلى تعارض في المصالح والأهداف، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة سلوكيات تنظيمية تحت مسمى الصراع التنظيمي وذلك بسبب اختلاف توجهات نظر الأفراد وتعارض مصالحهم، نتيجة لذلك ظهرت الحاجة لإدارتها والتحكم فيها، فتوالى الدراسات والأبحاث التي عالجت طرق ضبط الصراع التنظيمي للتوصل في ختام الأمر إلى ظهور منبرج جديد في علم السلوكيات التنظيمية يعرف بإدارة الصراع التنظيمي.

من جهة أخرى لم تعد إدارة الصراع التنظيمي بالمسألة الهينة، فمع التطور الكبير في علم السلوك التنظيمي، ظهرت زوايا جديدة تنظر للصراع على أنه وسيلة قد تضمن مخرجات إيجابية طالما يتم التحكم به، فدعت الحاجة للاستعانة بطاقة محرّكة قادرة على ضبطها واستغلالها بالشكل المناسب، وإقصاء الصراعات التي تعرقل مسار المنظمة وتحقيق رؤيتها، فكانت القيادة التحويلية هي الأداة الأنسب لإدارة الصراع التنظيمي مشيرة إلى قدرتها الفعّالة في ذلك.

مع التقدم الكبير الذي عرفه هذا النوع من الدراسات كان لابد من فحصها في الواقع الميداني، فتوجهت الأنظار إلى المنظمات الإنتاجية التي تتميز بالديناميكية وقدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة ولأن حاجتها كبيرة للنجاح وخلق بيئة عمل مستقرة ومتجددة في ذات الوقت، سارعت إلى تبني ممارسات القيادة التحويلية واستغلالها في إدارة الصراعات التنظيمية، لتحقيق أداء يفوق سقف التوقعات يمنحها ميزة تنافسية دون غيرها لرفع الإنتاجية والريادة في الأسواق.

أولاً إشكالية الدراسة:

استنادًا إلى التطورات الحاصلة في الفكر الإداري، وظهور الحاجة إلى إبراز مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي خاصة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية، تم طرح الإشكالية التالية:

مقدمة

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟

يندرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد على الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وتتمثل في:

- هل هناك أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟
- هل هناك أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟
- هل هناك أثر للإستثارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟
- هل هناك أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟
- هل هناك أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؟
- هل توجد فروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) حول تحقيق القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الصراع التنظيمي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات إجابات مبدئية ومؤقتة للتساؤلات الموضوعية، حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي

في حين تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- لا يوجد أثر للإستثارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛

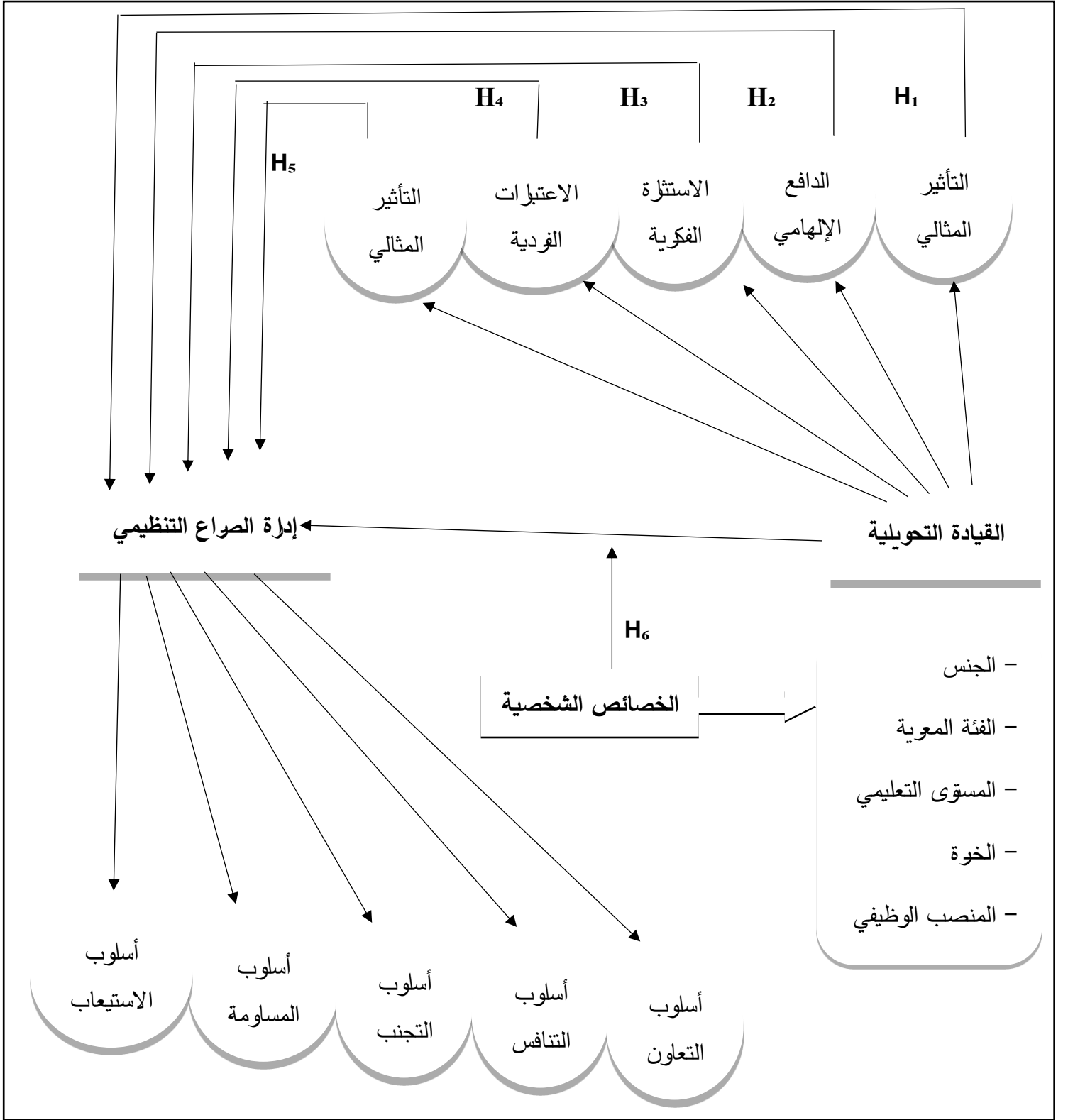
مقدمة

- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- لا يوجد أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- لا توجد فروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) حول تحقيق القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الصراع التنظيمي.

وقد ساعدت الفرضيات المذكورة سابقا في بناء أنموذج الدراسة الموضح في الشكل الآتي، والذي يتضمن بدوره صورة أدق لمتغيرات الدراسة.

مقدمة

الشكل رقم (1) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- الكشف عن واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- تحديد الإستراتيجيات الأنسب لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- قياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي؛
- التأكيد على أهمية العناصر البشرية في تكوين إطارات قيادية كفؤة منوها وممارسة، وكذا اعتبارها حلقة وصل بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي؛
- تقديم مقترحات وتوصيات لقادة ومدراء المؤسسات حول أهمية القيادة التحويلية كسلوك إداري في تحقيق الأفضلية التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات المستمرة.

رابعا: أهمية الدراسة

تتوضح أهمية الدراسة من خلالين شقين رئيسيين هما:

1- الشق الأكاديمي:

تستمد هذه الدراسة أهميتها الأكاديمية من خلال سعيها إلى تقديم واجهة فكرية ونظرية مشبعة حول موضوع القيادة التحويلية كنمط قيادي مميز يساهم في تحقيق أداء استثنائي غير مسبوق، كما تسعى إلى توضيح مفاهيم الصراع التنظيمي والتراكم المعرفي الذي مس طرق واستراتيجيات إدارته مع مرور الوقت، وفي نفس الوقت تركز الدراسة على إثبات المساهمة النظرية للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي.

2- الشق الميداني:

إن سعي المنظمات الإنتاجية إلى إيجاد قيادة أكثر كفاءة وفعالية تتلاءم مع أجهزتها الإدارية، زادت من إيمانها بأهمية القيادة التحويلية كقوة دافعة نحو الرفع من أدائها وتحقيق التميز التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى بيان مدى مساهمتها في ضبط السلوكيات التنظيمية وعلى وجه الخصوص إدارة الصراع التنظيمي على أرض الواقع، وبالتالي تزداد أهمية الدراسة بإسقاطها ميدانيا على عينة من المؤسسات الصيدلانية من خلال فحص وقياس أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بها.

خامسا: المنهج المستخدم في الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لكشف وفحص نوعية الأثر بين متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما نظريا وميدانيا، والذي يتضمن كذلك تحليل صلاحية نموذج الدراسة انطلاقا من برنامج Amos، ووصف وتحليل بيانات مجتمع الدراسة

مقدمة

من خلال إجابات المبحوثين على الاستبانات الموزعة ومعالجتها بالأساليب الإحصائية الموجودة على برنامج SPSS v-26، مما يؤدي إلى استخلاص نتائج قيمة تساعد المؤسسات الصيدلانية محل الدراسة على إضافة تحسينات كافية حول الطرق الأنسب لاستغلال القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، ومنه خلق بيئة عمل مستقرة وحيوية تدعم الطاقات الإبداعية.

من جهة أخرى تم استخدام التحليل البيبليومتري بالاستعانة ببرنامج Vosviewer، في توفير نتائج فكري سابق يدعم الواجهة النظرية لمتغيرات الدراسة والذي ساعد على استخراج الفجوات البحثية.

سادسا: حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة النطاق والحيز الذي تمت فيه مجريات الدراسة وتتمثل أساسا في:

الحدود الموضوعية: اقتصر المجال الموضوعي للدراسة على متغيرين، المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها والتي تم التطرق إليها كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تحتاجها المؤسسات اليوم لمواكبة التغيير بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة في حين تمثل المتغير التابع في إدارة الصراع التنظيمي بمختلف استراتيجياته حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي.

• **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبانة على كافة العمال بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي والبالغ عددهم 413.

• **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي والمتمثلة في (شركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST، مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية).

• **الحدود الزمانية:** حسب مقتضيات الدراسة فالفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة للعمل على الدراسة امتدت من أبريل 2023 إلى غاية سبتمبر 2024.

سابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تعود مبررات اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1- الأسباب الذاتية:

تتمثل المبررات الموضوعية التي تدعم اختيار موضوع الدراسة في:

- تطابق تخصص الباحثة مع موضوع الدراسة واهتمامها بمواضيع القيادة خاصة والسلوكيات التنظيمية؛

مقدمة

- الانجذاب الشخصي للموضوع باعتباره يتميز بالحدائثة والفضول العلمي للاستكشاف والتعلم حول هذا النوع من المواضيع.

2- الأسباب الموضوعية:

تتمثل المبررات الموضوعية التي تدعم اختيار موضوع الدراسة في:

- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد يغطي النقائص الموجودة حول موضوع القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي؛

- حاجة المؤسسات إلى هذا النوع من الدراسات خاصة في ظل ضعف الأداء البشري، وتفاقم المصلحة الشخصية للأفراد والتعاضى عن المصلحة العامة للمؤسسة؛

- تسليط الضوء على موضوع القيادة التحويلية كنقطة انطلاق للأبحاث والدراسات المستقبلية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

لقد واجهت الباحثة أثناء إعداد هذه الدراسة بعض العراقيل في سبيل إنجازها، نذكر منها:

- صعوبة التنسيق مع مدراء المؤسسات الصيدلانية لولاية أم النواقي والحصول على موافقتهم بسبب انشغالهم الدائم؛

- صعوبة توزيع الاستبانات وجمعها بسبب اختلاف توقيت العمل خاصة دوريات العمل الليلية وغياب بعض العمال؛

تاسعا: تصميم وهيكلية الدراسة

1- تصميم الدراسة: يظهر الشكل التالي التصميم العام للدراسة وأهم الفصول الأساسية التي قام بمعالجتها.

مقدمة

الشكل رقم (2): التصميم العام لهيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

2- هيكل الدراسة:

يظهر التصميم السابق أن الدراسة مقسمة إلى مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، بحيث نجد أن:

- **المقدمة:** تشكل عنصرا مهما في الدراسة وتعبّر عن الخلفية النهجية العامة لها، تتضمن تقديم إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية إلى جانب عرض الفرضيات المقابلة لها، كما تساهم في توضيح أهداف وأهمية الدراسة والمناهج المعتمد عليها في المعالجة، وتسلط الضوء كذلك على أسباب اختيار الموضوع والتصميم العام وهيكل الدراسة.

- **الفصل الأول " تحليل ومعالجة النتائج الفكري السابق " :** يتضمن هذا الفصل معالجة ثلاثة مباحث أساسية، بحيث يشمل المبحث الأول تحليل الدراسات المرجعية السابقة وفقا لقاعدة بيانات ResearchRabbit والذي يقوم بتحليل الدراسات المصدرية والدراسات المنبثقة منها المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، في حين أن المبحث الثاني خصص للمراجعة البيبليومترية للدراسات السابقة بناء على قاعدة بيانات Scopus، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المقاربات الموجودة على برنامج Vosviewer لكلا المتغيرين، والتي سمحت باكتشاف وتحليل العديد من الفجوات البحثية التي زادت من قيمة الدراسة، أما المبحث الثالث فقد هدف إلى تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية الحديثة، التي عالجت متغيرات الدراسة في الآونة الأخيرة والتي ساهمت بدورها في بيان قيمة هذه الدراسة وأهميتها مقارنة بالدراسة الأخرى من حيث أوجه التشابه والاختلاف وبالتالي تغطية الفجوات البحثية.

- **الفصل الثاني " الإطار النظري للقيادة التحويلية":** هدف هذا الفصل إلى عرض الخلفية النظرية للقيادة الإدارية ومختلف نظرياتها وأنماطها، كما ساهم في توضيح الإطار الفكري والمفاهيمي للقيادة التحويلية كنمط قيادي مميز بين الأنماط القيادية الأخرى، متضمنا في ذلك توجهاتها المفاهيمية الحديثة إلى جانب الخصائص، الأهمية، المهام ومجالات الممارسة، والتي تمنحها ملامح فريدة بالمنظمة، كما خص بالذكر الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية وفصل في سلوكياتها وممارساتها داخل بيئة العمل، وأكد الفصل كذلك على أهمية القائد التحويلي بالمنظمات بما في ذلك مفهومه ووظائفه وأهم الخصائص والمهارات التي يتميز بها، مستندا في ذلك إلى عينة من نماذج القادة التحويليين الذين نجحوا في ممارسة هذا النمط القيادي خلال مسيرتهم المهنية.

- **الفصل الثالث " الإطار النظري للصراع التنظيمي":** خصص هذا الفصل لمراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالصراع التنظيمي، موضحا في ذلك مفهوم الصراع والمصطلحات المتداخلة معه وأهم المدارس والنظريات التي ساهمت في تطوره، وبالرغم من أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي يدل على النزاعات والاختلافات بين الأفراد فقد أشاد الفصل بأهميته داخل المنظمة، وأشار إلى دورة

حياته خلال المنظمة بدءاً بأسبابه ومراحله، كما تم خلال هذا الفصل معالجة أهم العمليات المتعلقة بالصراع التنظيمي منها تشخيصه وإدارته وكذلك أهم نماذجه وصولاً إلى مخرجاته التنظيمية، وفي جزئية مهمة تم التطرق إلى أهم ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات، منها الخصائص والعوامل التي تحدد نجاحه بالمنظمة إلى جانب أنواعه، اختتم الفصل بذكر مظاهر الصراع التنظيمي بصورته الواقعية على مستوى العالم وخصيصاً على مستوى الجزائر وطرق تسويته وفقاً للمشرع الجزائري.

- **الفصل الرابع " دور عمليات القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي "**: في هذا الفصل تم عرض الدور الجوهري للقيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث تم الإشارة في المبحث الأول إلى طبيعة العلاقة بين القيادة والصراع في إطار السبب والنتيجة، في حين تم التركيز في المبحث الثاني على توضيح دور القيادة التحويلية كأداة فعالة في إدارة الصراع التنظيمي بأنواعه داخل بيئة العمل، وتضمن ذلك أهمية أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمي مع تسليط الضوء على مهارات القائد التحويلي في إنجاح إدارة هذه الصراعات، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع تبيان كيفية مساهمة القائد التحويلي في تطبيقها، والإشارة إلى أهم الاستراتيجيات التي تدعمها مبادئ القيادة التحويلية.

- **الفصل الخامس " الدراسة الميدانية للمؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي "**: في هذا الفصل تم فحص ومعالجة أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لأم البواقي، والذي تضمن تقديم البنية المنهجية للدراسة التي تشمل البيئة البحثية وجل المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المعتمدة وأدوات الدراسة التي استخدمت لقياس المؤشرات السيكو مترية، بينما شمل المبحث الثاني عرض وتحليل آراء الباحثين حول محاور الاستبانة، وفي نهاية الفصل وبالتحديد في المبحث الأخير تم اختبار الفرضيات واستخلاص أهم النتائج التي تم مناقشتها بناءً على الفرضيات والجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول.

- **الخاتمة**: تضمنت الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة على المستوى النظري والميداني، كما تم تحديد أهم التوصيات التي تعمل على إضافة تحسينات تخدم نتائج الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم تقديم مجموعة من الآفاق التي تفتح مجالاً بحثياً جديداً لأعمال ودراسات مستقبلية.

الفصل الأول: تحليل ومعالجة النتاج الفكري السابق

- **المبحث الأول:** تحليل الدراسات المرجعية السابقة وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit
- **المبحث الثاني:** المراجعة البيبليومترية للدراسات السابقة بناء على قاعدة بيانات Scopus
- **المبحث الثالث:** تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تمهيد:

يرتكز البحث العلمي على الجهود المعرفية السابقة والتي يستخدمها الباحث كنقطة انطلاق لتقديم إضافة علمية فريدة من نوعها لموضوع دراسته، الأمر الذي يتطلب إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتناولة، خاصة تلك التي ساهمت في بناء معارف قيمة اليوم والتي تمنح بدورها المصداقية للأبحاث المستقبلية حول ذات الموضوع.

إن أهمية الدراسات السابقة في أبحاث اليوم والغد أمر إلزامي فهي من يمنح للباحث حق الخوض في غمار موضوعه، واكتشاف المعلومات التي يحتاجها مما يقوده إلى وضع اللبنة الأولى فيه، ومع التطور التكنولوجي الذي شهده العالم اليوم في مجال البحث والعلوم صارت عملية مراجعة الأعمال السابقة أسهل على الباحثين، فظهرت العديد من البرامج الرقمية التي تساعد على القيام بمسح للنتاج الفكري السابق، واستخراج أهم المؤلفات المرجعية السليمة التي تتوافق مع معايير البحث العلمي، منها قاعدة بيانات Researchrabbit التي تساعد على الوصول إلى أهم المنشورات ذات الصلة بالموضوع سواء المصادر الأولية أو الثانوية، إلى جانب برنامج Vosviewer الذي يقوم بعمل تحليل بيبيوميترى للمؤلفات وفق عدة مقاربات، تمنح النتاج الفكري السابق لمسة علمية بحتة، وتمكنه من تحديد نقاط التشابه والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة، وبالتالي تحديد الفجوة البحثية، وهو ما تم القيام به في هذه الدراسة التي تتمحور حول مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وباعتبار أن الموضوع شائع بين الباحثين في علوم الإدارة والمناجمنت كان لا بد من تخصيص فصل كامل لمراجعة النتاج الفكري السابق لهذا الموضوع.

بناء على ما تم التطرق اليه، تم استظهار الدراسات السابقة وفقا للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تحليل الدراسات المرجعية السابقة وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit
- **المبحث الثاني:** المراجعة البيبيوميترية للدراسات السابقة بناء على قاعدة بيانات Scopus
- **المبحث الثالث:** تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية

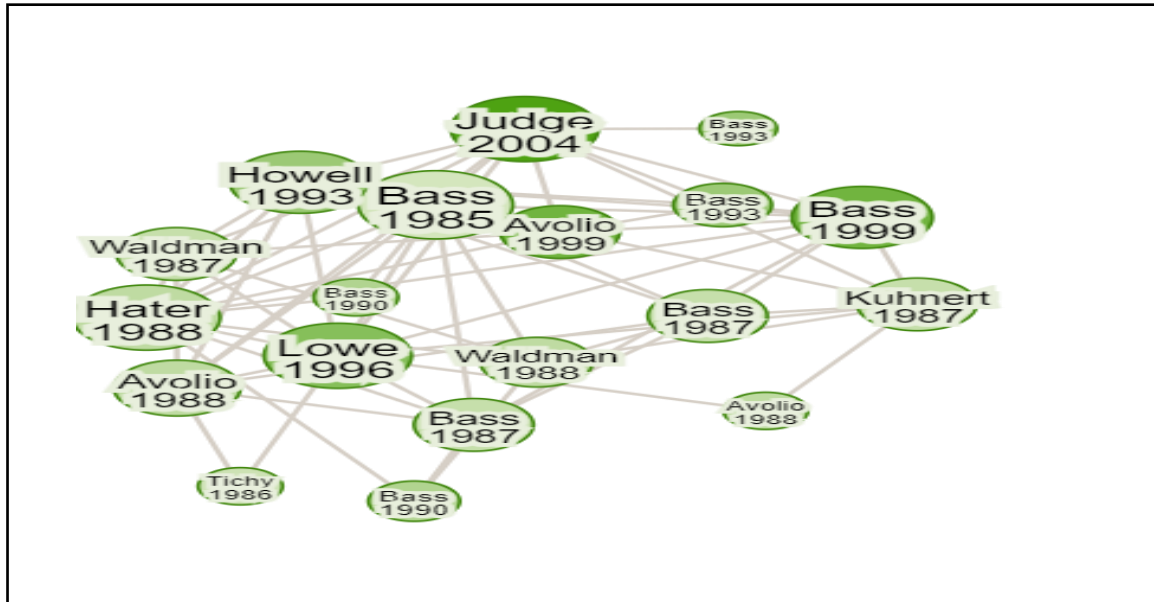
المبحث الأول: تحليل الدراسات المرجعية السابقة وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit

تعد قاعدة بيانات Researchrabbit من أهم الأدوات التي تعطي الباحث خلفية شاملة حول موضوع دراسته، وتسهل عليه عملية مراجعة الأدبيات السابقة سواء الدراسات الأولية والمصدرية أو الدراسات التي تتشابه معه والمرتبطة به، فهي تقوم على فكرة تجميع جميع أوراق البحث التي تعالج موضوع الدراسة، وبالتالي فهي توفر حقل معرفي مشبع بالأبحاث المرجعية، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق للدراسات المصدرية لمتغير القيادة التحويلية والدراسات المنبثقة منها والتي تعالج كل من القيادة التحويلية والصراع التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل الدراسات المصدرية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit

تشير محركات البحث العلمية إلى أن موضوع القيادة التحويلية من المواضيع التي نالت قدرا كافيا من البحث العلمي بين أوساط الباحثين خاصة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي يثير الفضول إلى استكشاف الدراسات الأولى التي أدت إلى الانفجار المعرفي الذي نشهده اليوم حول هذا النتاج الفكري، وعلى هذا الأساس فإن الشكل التالي يوضح أهم الدراسات المصدرية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit.

الشكل رقم (1-1): الدراسات المصدرية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات قاعدة بيانات ResearchRabbit

يمثل الشكل رقم (1-1) الدراسات الأولى والمصدرية لموضوع القيادة التحويلية وفقا لمخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit والتي قامت بتوفير الأساس النظري والمفاهيمي الأصلي للقيادة التحويلية بالمنظمات، والتي ساهمت فيما بعد في تطوير نظريات ودراسات جديدة حول ذات الموضوع.

يشير الشكل السابق إلى وجود ترابط قوي بين الباحثين وهذا ما يدل على وجود علاقات تعاونية في مجال البحث، وعلى وجود اهتمام معرفي مشترك بينهم في موضوع القيادة التحويلية، وفي هذا الشأن يمكن إلقاء نظرة شاملة على هذه الدراسات، وبالتحديد الدراسات التي كان لها عدد معتبر من الاستشهادات كما يلي:

- دراسة (Bass,1985) بعنوان: Leadership and Performance Beyond Expectations

قام Bass من خلال هذه الدراسة بتقديم مفهوم أوسع للقيادة التحويلية مقارنة بالمفهوم الذي قدمه Burns في وقت سابق في مجال العلوم السياسية سنة 1978، حيث شرح دور القيادة التحويلية في تطوير أداء يفوق التوقعات المسطرة، كما قام ببناء استبيان متعدد العوامل لقياس أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، والذي استخدم بشكل واسع في عدة أبحاث أخرى، وحسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 9378 استشهاد، وتعتبر هذه الدراسة حجر الأساس الذي بنيت عليه أبحاث القيادة التحويلية اليوم.

- دراسة (Bass & Avolio,1993) بعنوان Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership

قامت هذه الدراسة بالتركيز على الجانب المفاهيمي والتطبيقي للقيادة التحويلية، وهذا من خلال تطبيق الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية التي يمارسها القائد التحويلي على التابعين لدفعهم نحو العمل، وكيفية تأثيرها على مسائل مهمة في المنظمة كالتفويض، المهام التعاونية، عمليات اتخاذ القرار، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية.

انطلاقا من مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت الدراسة على ما يقارب 2787 استشهاد، وهو عمل أكاديمي يشكل صلة عمل بحثية تجمع بين الباحث Bernard M.Bass و Bruce J.Avolio التي تظهر بشكل واضح في الشبكة السابقة.

-دراسة (Hater &Bass,1988) بعنوان Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership

تعالج هذه الدراسة قدرة القادة التحويليين على الوصول إلى أداء يفوق المتوقع من خلال تحفيز واستثارة فكر المرؤوسين، ودفعهم بحماس نحو العمل عكس القيادة التبادلية التي تقوم فقط على تحقيق المهام الموكلة إليهم، وقد أظهرت مخرجات هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في رفع رضا وفعالية التابعين في العمل مقارنة بالقيادة التبادلية، وبالتالي فإن القيادة التحويلية تعمل على زيادة فرص اهتمام العمالة بالإنجاز والتطوير الذاتي.

انطلاقاً من مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت الدراسة على ما يقارب 1131 استشهاداً، وتؤكد على وجود صلة بحثية بين الباحث John J. Hater و Bernard M. Bass .

- دراسة (Bass,1999) بعنوان: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership

تعالج هذه الدراسة أهداف القيادة التحويلية في تحقيق مصالح المنظمة وأعضائها بشكل توافقي، كما سعت إلى إبراز الاختلافات الجوهرية بين القائد التحويلي والقائد التبادلي من حيث التحفيزات المادية والمعنوية والقيم الأخلاقية، كما أشارت إلى بعض المعلومات المثيرة للجدل، منها أن النساء أكثر ميولاً لتبني القيادة التحويلية مقارنة بالرجال وواقع نجاح القيادة التحويلية وفعاليتها في الأعمال التجارية والصناعية والمجال العسكري وقطاع التعليم.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 2318 استشهاداً وتعتبر امتداداً بحثياً مطوراً للأعمال السابقة التي قام بها Bernard M. Bass.

- دراسة (Lowe & Sivasubramaniam,1996) بعنوان: Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature

في هذه الدراسة عمد الباحثان إلى إجراء تحليل كلي لأبحاث القيادة التحويلية، بالاعتماد على الاستبيان متعدد العوامل «MLQ» وهذا لجمع النتائج من عدة دراسات مختلفة وقياس التأثير العام لها، كما سعت إلى اختبار تأثير مجموعة من العوامل على العلاقة بين القيادة والفعالية؛ كمستوى أداء القائد، نوع المنظمة وطرق قياس الفعالية (تصورات التابعين أو المعايير التنظيمية)، إذ اعتبرت هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً في نتائج هذه الدراسة.

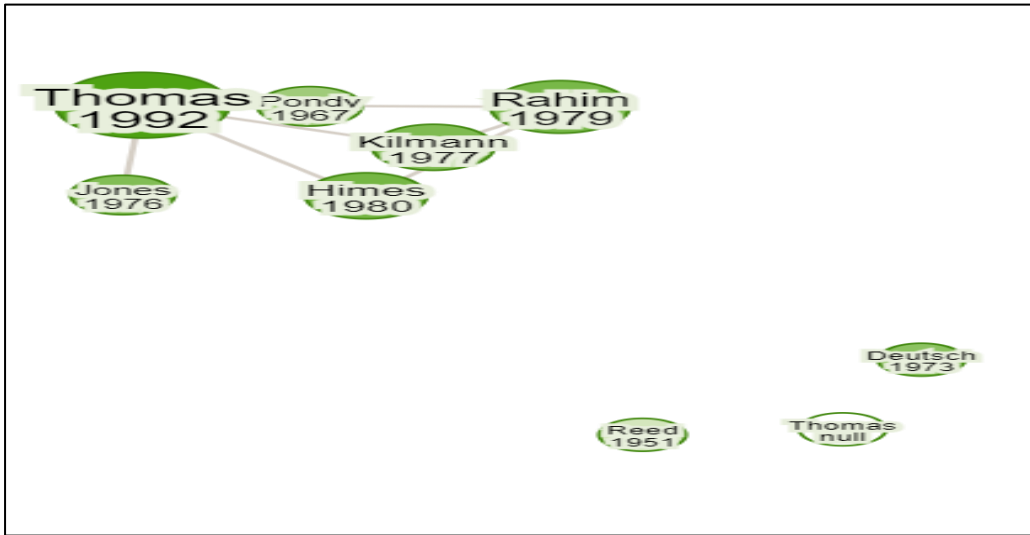
حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 2552 استشهاداً، وتعتبر دراسة موثوقة لمقاييس القيادة التحويلية وتحديد العوامل المساهمة في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الفعالية بالمنظمات.

المطلب الثاني: تحليل الدراسات المصدرية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Researchrabbit

يعتبر موضوع إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع التي لها جذور تمتد إلى أوقات سابقة في علوم الإدارة مقارنة بالمواضيع الأكاديمية الأخرى، شملت العديد من المؤلفات العلمية التي كانت بمثابة الانطلاقة الأولى لسنوات لاحقة من هذا الموضوع، أدت إلى تشكل حقل معرفي متشعب بالمفاهيم والأسس والتطبيقات، ونظريات مطورة لازالت مستمرة لحد اليوم، وللتوضيح أكثر، يمثل الشكل التالي الدراسات المصدرية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي التي سيتم التطرق لها فيما بعد.

الشكل رقم (1-2): الدراسات المصدرية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات

Researchrabbit



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit

بالتمعن في الشكل رقم (1-2) والذي يوضح الدراسات المصدرية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Research Rabbit، والتي كان لها الفضل في بناء قاعدة معرفية تساعد في فهم وتوضيح الموضوع من عدة جوانب، والتي تتمثل في:

- دراسة (Reed & Lewin,1951) بعنوان: Field Theory in Social Science

تعتبر هذه الدراسة المساهمة الأولى في بناء نظرية الصراع التنظيمي وفهمه بالمنظمات أين قدمت فيها نظرية الحقل التي تهدف إلى دراسة تأثير القوى المعارضة التي تحدث في سلوك الفرد ضمن إطار اجتماعي، وفعاليتها في الصراع التنظيمي، كما تضمنت كليات التحكم في الصراع والطرق الأنسب

لإحداث توازن بين هذه القوى المعارضة وبالتالي إحداث تغييرات على المنظمة، وتعتبر هذه الدراسة حجر الأساس في موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأولى الدراسات التي اهتمت بنظرية الصراع.

- دراسة (Pondy,1967) بعنوان: **Organizational Conflict: Concepts and Models**

تعالج هذه الدراسة ثلاث أنواع رئيسة للصراع في المنظمات، وهي صراع المساومة، صراع بيروقراطي وصراع الأنظمة، كما مهد "Pondy" في هذه الدراسة إلى المراحل الأساسية لحدوث الصراع التنظيمي، كما أشار إلى كيفية تأثير نموذج بارنرد وسيمون حول نظام الحوافز والمساهمات في التعامل مع الصراع وكيفية حله التي تتمثل في الانسحاب، تغيير العلاقات أو إحداث تعديلات في القيم والسلوكيات.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 774 استشهاد، وتعتبر أحد الدراسات التي اهتمت بطرق إدارة الصراع التنظيمي، والتي ساهمت في تطوير أبحاث مستقبلية معمقة في استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة.

- دراسة (Rahim & Bonoma) بعنوان: **Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention**

تعالج هذه الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقا للعوامل المتحكمة في حدوثه، إذ تشير الدراسة إلى ضرورة تشخيص نوع الصراع الذي يقسم إلى ثلاث أنواع هي: الصراع الشخصي، الصراع داخل المجموعة والصراع بين المجموعات، حيث تضمن الطرق الصحيحة لإدارة الصراع واتخاذ الإجراء المطلوب للحفاظ على قدر معتدل من الصراع والقدرة على التعامل مع موقف الصراع بالصورة الأنسب.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 556 استشاد وتمثل الدراسة صلة بحثية تجمع بين الباحثين Afzalur Rahim و Thomas V. Bonoma .

- دراسة (Deutsch,1973) بعنوان: **The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes**

تركز هذه الورقة البحثية على تقديم مفهوم الصراع كظاهرة جد طبيعية من النظام الاجتماعي وعلى الفصل بين أنواع الصراع من حيث مخرجاته إلى صراع بناء وصراع مدمر وفقا لمجموعة من العوامل، على المستوى الشخصي وبين الأفراد وعلى مستوى الجماعات، إذ تلعب هذه العوامل دورا في اختيار الحل الأنسب لحل الصراع، حيث أشار في ذلك إلى الفرق بين أسلوب

التنافس والتعاون، وشدد على ذكر الصراعات الطبقيّة والعنصرية التي تؤدي إلى ظهور صراعات مدمرة.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 1469 استشارة.

- دراسة (Thomas & Kilman,1974) بعنوان: **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**

تم طرح هذه الدراسة في سبعينيات القرن الماضي وقد قامت بتطوير أداة لقياس إدارة الصراع التنظيمي، إذ تقوم على تصنيف إدارة الصراع إلى: التنافس، التعاون، التسوية، التجنب، التكيف، مع شرح لمتطلبات تطبيق كل استراتيجية حسب الظروف، وقد أسفرت الدراسة عن أهمية هذه الاستراتيجيات في تحسين بيئة العمل وتطوير التفاعلات الاجتماعية على المستوى الفردي والجماعي.

حسب مخرجات قاعدة بيانات ResearchRabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 100

استشارة وتمثل الدراسة صلة بحثية تجمع بين الباحثين Thomas, K. W. و Kilmann, R. H.

- دراسة (Jones,1976) بعنوان: **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**

تهدف هذه الدراسة إلى الفاء الضوء على نموذج توماس-كيلمان السابق لإدارة الصراع التنظيمي، وهذا لتأكيد فعالية هذا النموذج في الوسط العملي، وقد أكدت الدراسة على أن هذا النموذج عبارة عن أداة تتميز بالموثوقية والمرونة، تساعد على تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم، وتساهم في تقديم نظرة واضحة حول طرق التعامل مع الصراع، حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات في المنافسة، التعاون، الاستيعاب، التجنب والمساومة.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 458 استشارة.

- دراسة (Thomas,1992) بعنوان: **Conflict and conflict management Reflections and update**

عالجت هذه الورقة البحثية المفاهيم الأساسية للصراع بالمنظمات وطرق إدارته بشكل وصفي من خلال الاستراتيجيات السابقة التي تم ذكرها حسب نموذج توماس-كيلمان حيث قام بعرض إيجابيات وسلبيات كل استراتيجية وشرح تأثيراتها على الأطراف المتداخلة في الصراع، مع إضافات مطورة مقارنة بالدراسات السابقة، تشمل دور الإجراءات العملية والهيكلية في تحسين إدارة الصراع، توصلت الدراسة إلى أن التعاون هو الأسلوب الأنسب لتحقيق الأهداف على المدى الطويل كونها تتماشى مع قيم وأخلاقيات المجتمع.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 528 استشهدا.

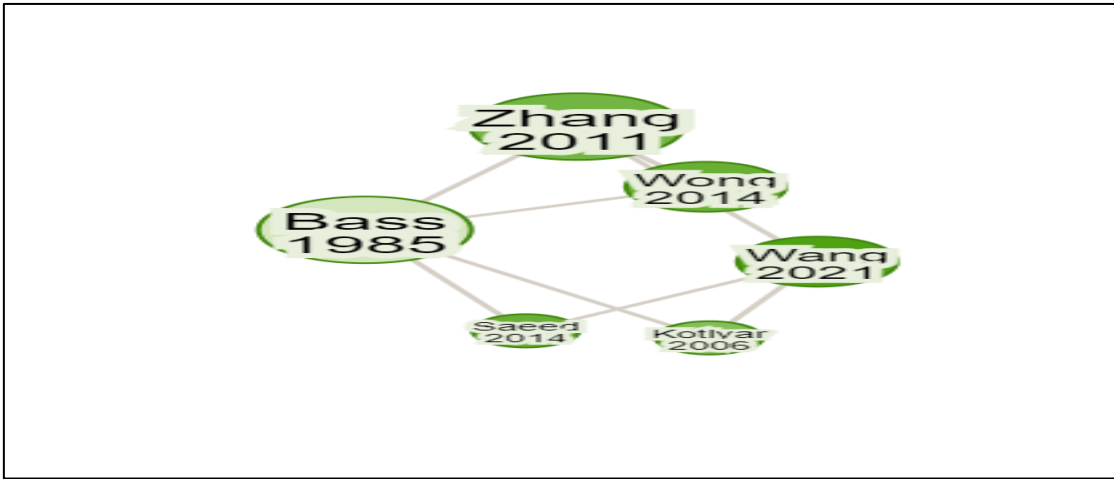
المطلب الثالث: الدراسات التتابعية للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات

Research Rabbit

تعتبر قاعدة بيانات Research Rabbit من القواعد المعرفية التي تؤمن سلسلة تتابعية من الأوراق البحثية حول موضوع ما، وتبعا للدراسات المصدرية الأولى حول موضوع القيادة التحويلية أسفرت نتائج البحث عن دراسات ثانوية أخرى تجمع بين القيادة التحويلية والصراع التنظيمي، وهذا ما تظهره معطيات الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): الدراسات التتابعية للقيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات

Researchrabbit



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit

من الشكل رقم (1-3) يتوضح أن أغلب الدراسات التتابعية جاءت من الورقة البحثية لـ (Bass,1985)، حيث أشار إلى جانب المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية في تجاوز سقف الأداء المتوقع إلى دور القيادة التحويلية في احتواء وحل الصراعات التنظيمية، من خلال العمل على تطوير التواصل وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل، والابداع في إيجاد حلول وأساليب جديدة للمشاكل.

اشتقت من هذه الدراسات عدة دراسات ثانوية أخرى تتمثل في:

- دراسة (Zhang,2011) بعنوان: Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الفرق من خلال استراتيجيات إدارة الصراع، حيث توصلت الدراسة التي تم تطبيقها على عينة مكونة من 108 فريق بأحد شركات الصين،

إلى أن القيادة التحويلية تدفع الأفراد إلى تبني استراتيجية التعاون لإدارة الصراع، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من أداء الفريق.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما 171 استشهاد.

- دراسة (Kotlyar & Karakowsky,2006) بعنوان: **Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group Conflict**

تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على العلاقة التي تجمع بين أنماط القيادة التحويلية والصراع التنظيمي داخل المجموعات، وبالتحديد الصراع المعرفي وصراع العلاقات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من بينها أن القيادة التحويلية تعمل على احتواء الصراع المعرفي، من خلال طرح الأفكار وتبادلها بصورة هادفة، كما يمكن أن تساهم في افتعال صراع علاقات بين أعضاء الفريق، بينما تساهم القيادة التبادلية في التسبب في صراع.

حسب مخرجات قاعدة بيانات Research Rabbit تحصلت هذه الدراسة على ما يقارب 46 استشهاد.

- دراسة (Wong,2014) بعنوان: **Business and regulators partnerships: Government transformational leadership for constructive conflict management**

اهتمت هذه الدراسة بممارسات القيادة التحويلة ودورها في إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات الحكومية، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 146 من رجال التنظيم الحكومي ورجال الأعمال بالتنظيم الحكومي، تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المعادلة الهيكلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز استخدام النهج التعاوني في إدارة الصراعات، ولا تدعم الأساليب التنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى إقامة شراكات بناءة وبالتالي تطوير المنظومات في هذا القطاع.

- دراسة (Saeed,2014) بعنوان: **Leadership styles: relationship with conflict management styles**

هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي للتعامل مع الصراعات التي تحدث بين المدراء والتابعين، شملت الدراسة عينة مكونة من 150 مدير من قطاعات صناعية مختلفة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن المدراء الذين يتبنون قيادة تحويلية يميلون لممارسة أسلوب التكامل والإلزام في حل الصراعات، بينما المدراء الذين يتبنون القيادة التبادلية يميلون إلى تطبيق أسلوب التسوية، في حين أن القيادة الحرة التي يتبناها المدراء تفضل تطبيق أسلوب التجنب.

- دراسة (Wang,2021) بعنوان: Exploring the Relationship between Conflict Management and Transformational Leadership Behaviors for the Success of ERP Customization

تعالج هذه الورقة البحثية سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق نجاح المشاريع بالشركات التي تعتمد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بتايوان، حيث أكدت الدراسة أن تحقيق التنسيق والتكامل بين ممارسات القيادة التحويلية وطرق إدارة الصراع تلعب دورا كبيرا في تحسين وتطوير أداء هذه المشاريع، إذ تشير إلى أن أسلوب إدارة الصراع التعاوني يساهم في إنتاج معرفة ما، التي يتم تخزينها في قاعدة بيانات الشركة مما يساهم في فهم احتياجات الزبائن والتغلب على العوائق التي يواجهونها في مشاريع تخصيص . (ERP)

المبحث الثاني: المراجعة البيبليومترية للدراسات السابقة بناء على قاعدة بيانات Scopus

يعتبر التحليل البيبليومتري من أهم الدراسات الإحصائية التي تهتم بالكشف عن ملامح النتاج المعرفي السابق حول مجال فكري معين، ويعرف عند الباحثين على أنه تلك المنهجية التي تتطلب استخدام تقنيات كمية على مجموعة من البيانات البيبليومترية والذي شهد انتشارا واسعا خاصة في مواضيع الإدارة والمحاسبة والعلوم الاقتصادية، (Donthu & Others, 2021, p. 286)، وفي هذا الشأن لابد من الإشارة إلى البرنامج الذي يقوم عليه هذا التحليل والمعروف ببرنامج Vosviewer، والذي يعتبر أداة برمجة مطورة لإنشاء وعرض الخرائط البيبليومترية بشكل تفصيلي (van Eck & Waltman, 2010, p. 524)

في هذه الدراسة تم اختيار قاعدة بيانات Scopus من بين العديد من قواعد البيانات الأخرى لإجراء التحليل البيبليومتري، نظرا لأنها تضمن تغطية واسعة للعلوم الإدارية وعلوم المناجمت، وبالتحديد ما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية وهذا بالاستناد للعديد من المقاربات الموجودة على برنامج Vosviewer، والتي سيتم تطبيقها على كلا المتغيرين.

المطلب الأول: المعالجة البيبليومترية للقيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات Scopus

في هذا المطلب تم التركيز على اعتماد خمسة أنواع من الاختبارات الموجودة في برنامج Vosviewer إلى جانب المعالجة الإحصائية التي يدعمها برنامج Exel لإجراء المراجعة البيبليومترية لمصطلح القيادة التحويلية، وفقا لمجموعة من المقاربات وهي: تحليل عدد المنشورات والاستشهادات وفقا للتسلسل الزمني، تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الانتماء، تحليل الدول الأكثر إسهاما في الإنتاج الفكري لموضوع الدراسة، تحليل المنشورات الأكثر مرجعية، تحليل الكلمات المفتاحية وتحليل المؤلفين الأكثر مرجعية ودراسة شبكة العلاقات التعاونية بينهم.

تم إجراء البحث الأولي بتاريخ: 26 جوان 2024 لتحديد المنشورات العلمية الموجودة على قاعدة بيانات سكوبس، حيث تم استخدام مصطلح "القيادة التحويلية" في عناوين المقالات والملخصات والكلمات المفتاحية، فكانت محصلة البحث الأولي ما يقارب 8048 منشور علمي، بعد ذلك تم حصر عملية البحث للمعايير التالية لتحديد الشكل النهائي للبيانات المراد معالجتها:

- الفترة الزمنية: من سنة 1988 إلى غاية سنة 2023 (تم استبعاد سنة 2024 لأنها لازالت في طور نشر البحوث واجمالي منشوراتها العلمية ليس مكتمل بعد)
- مجال البحث: إدارة الأعمال والمحاسبة؛
- نوع المنشورات العلمية: مقالات؛
- اللغة: انجليزية؛
- الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛

كما تم استبعاد جميع المنشورات التي لا تتوافق مع المعايير السابقة، وعلى هذا الأساس تم استخدام السلسلة البحثية التالية:

TITLE-ABS-KEY ("transformational leadership") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Transformational Leadership")) AND (EXCLUDE (PUBYEAR , 2024))

أظهرت نتائج البحث النهائية وجود 1911 مقال يتوافق مع معايير البحث المدرجة أعلاه، تم استخراجها على شكل ملف قيم مفصولة بفاصلة (CVS)، ثم تحريرها على برنامج Excel، لكن عملية تصفية البيانات لم تكن كاملة بعد، إذ كان لا بد من تنقيح بعض المدخلات الموجودة في هذا الملف على برنامج Excel: أهمها التأكد من أن عناوين المدخلات تعكس نفس المحتوى، إزالة المدخلات الخاطئة والناقصة وحذف المدخلات المكررة.

في الأخير تم الحصول على 1902 مقال صالح للتحليل البيبليومتري وفقا للخصائص التالية:

- (1 المؤلفون، (2 معرفة المؤلف، (3 العنوان، (4 السنة، (5 عنوان المصدر، (6 المجلد، (7 العدد، (8 عدد الاستشادات، (9 معرف الكائن الرقمي، (10 الرابط الإلكتروني، (11 الملخص، (12 الكلمات الرئيسية للمؤلف، (13 معلومات الناشر، (14 نوع الوثيقة.

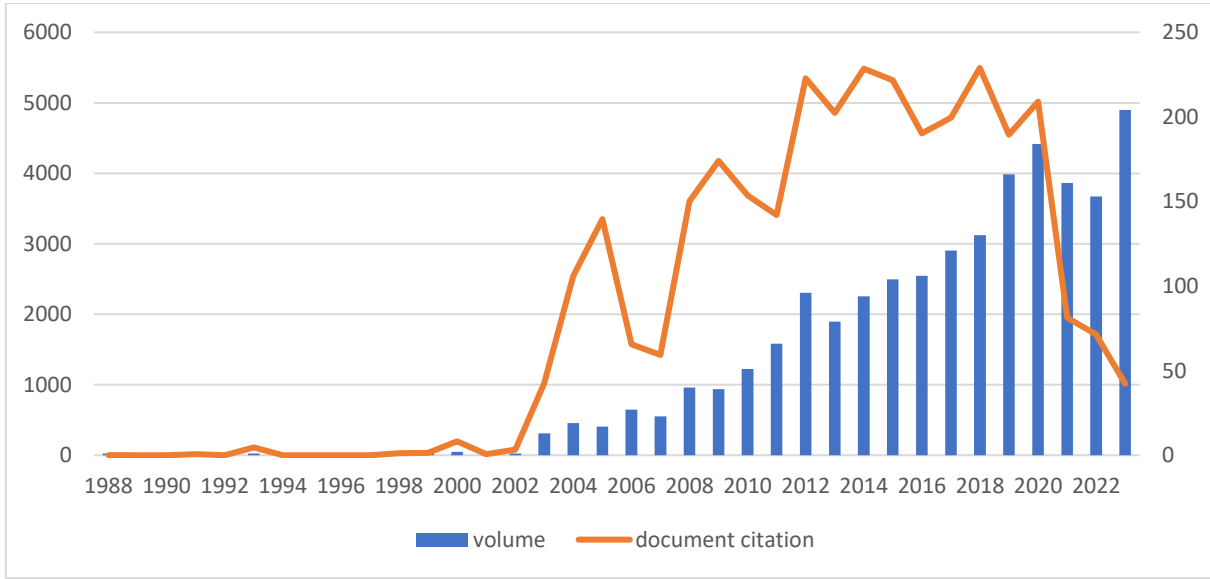
أولا: تطور حجم المنشورات العلمية وعدد الاستشادات لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-

(2023)

تعتبر الجهود الفكرية السابقة من الأساسيات المعمول بها من قبل الباحثين في سبيل إجراء عمل بحثي ما، ويعتبر موضوع القيادة التحويلية من المواضيع الشائعة التي نالت حصتها من النشر العلمي، مما استوجب النظر في عملية تطورها عبر الزمن، واستخراج أكثر المقالات استشهاداً من قبل الباحثين وفهم خصائصها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): تطور حجم المنشورات العلمية وعدد الاستشهادات لموضوع القيادة التحويلية

للفترة (1977-2023) وفقاً لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

يمثل الشكل السابق تطور حجم المنشورات العلمية وعدد الاستشهادات لموضوع القيادة التحويلية خلال الفترة (1977-2023)، بالاعتماد على مخرجات قاعدة بيانات سكوبيس، بالنسبة لحجم المنشورات فلم يشهد تقريباً أي تطور في عمليات النشر في مقالات موضوع القيادة التحويلية وهذا ما بين سنتي 1988 و2002 ويفسر ذلك على أن التركيز العلمي كان لا يزال منصباً على نظريات القيادة التقليدية، بعد ذلك ارتفع حجم المنشورات بشكل ملاحظ ابتداء من سنة 2003 إلى غاية سنة 2012 حيث بلغ حجم المنشورات في هذه السنة ما يقارب 96 منشور، هذا الارتفاع المفاجئ يعود لعدة أسباب منها توسع اهتمام الباحثين بموضوع القيادة التحويلية بفضل ازدياد الحاجة إلى أنماط قيادة فعالة في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية، لكن لم يدم طويلاً إذ عرف انخفاضاً معتبراً خلال سنة 2013 أين وصل إلى 79 منشور، قد يكون هذا الانخفاض ناتجاً عن تحول تركيز البحث العلمي مؤقتاً إلى مواضيع جديدة أو طارئة مثل القيادة الأخلاقية، أو القيادة الخادمة، أو حتى مواضيع اقتصادية وسياسية مستجدة أما الفترة الزمنية الممتدة ما بين سنة 2014 إلى غاية سنة 2020 فقد شهدت ارتفاعاً في حجم المنشورات العلمية،

تجاوزت جميعها قيمة 90 منشور ووصلت إلى ما يقارب 184 منشور علمي سنة 2020 والسبب المحتمل هو إدماج القيادة التحويلية ضمن دراسات متعددة التخصصات مثل الذكاء العاطفي، التحفيز الإبداع ، بعد ذلك تدهور حجم المنشورات إلى غاية سنة 2022 حيث وصل 153 منشور بسبب تأثيرات ما بعد جائحة كوفيد-19، حيث تحوّلت بعض أولويات البحث إلى مواضيع مثل القيادة في الأزمات، مما قد يكون قد حدّ من التركيز المؤقت على القيادة التحويلية ، ليشهد بعد ذلك ارتفاعا كبيرا خلال سنة 2023 أين وصل إلى ما يقارب 204 منشور علمي وقد بلغت ذروتها خلال هذه السنة فسر بسبب تجديد الاهتمام بالقيادة التحويلية كإطار يُفسّر سلوكيات القادة في بيئات ما بعد الجائحة.

بالنسبة لعدد الاستشهادات فقد عرف قيم شبه منعمة ما بين سنتي 1988 و2002، لتشهد بعد ذلك ارتفاعا ملاحظا إلى غاية سنة 2005، حيث بلغ 3347 استشهادا، لكنها انخفضت تدريجيا لتصل إلى 1424 استشهادا سنة 2007، في حين أن الفترة الزمنية ما بين سنتي 2008 و2020، فقد شهدت ارتفاعا كبيرا في عدد الاستشهادات مع وجود بعض تذبذبات الطفيفة، لكنها تجاوزت جميعها 3000 قيمة استشهاد، إذ بلغت ذروتها خلال هذه الفترة بالتحديد سنة 2018، أين وصلت إلى قيمة 5495 استشهاد، أما الفترة الزمنية الموالية ما بين سنتي 2020 و2023 انخفضت فيها عدد الاستشهاد ليصل إلى ما يقارب 1015 استشهاد.

كما وسبق ذكره تعتبر سنة 2018 السنة التي عرفت أعلى قيم الاستشهاد، الأمر الذي يشير إلى أن المقالات خلال هذه السنة كانت مرجعا للعديد من الباحثين في أعمالهم، ومن خلال مخرجات سكوبيس المعالجة تبين أن أكثر مقال تم الاستشهاد به خلال هذه الفترة هو مقال علمي بعنوان "هل تفسر القيادة الأخلاقية، القيادة الأصيلة، والقيادة الخادمة التباين بشكل يفوق القيادة التحويلية؟ دراسة تحليلية شاملة" والذي وصل إلى قيمة 690 استشهاد ويعود للباحثين: جوليا إي. هوتش، ويليام ه. بومر وجيمس ه. دولييهون سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الحقل المفاهيمي لأدبيات القيادة وهذا من خلال دراسة نمط القيادة الأصيلة والقيادة الخادمة مع القيادة التحويلية كمتغير أساسي، كونها جميعها تقوم على القيم والسلوكيات الأخلاقية، تم إجراء فحص للمنشورات العلمية والأبحاث التجريبية ذات العلاقة، والتي تم تضمينها في التحليل، حيث تم تطبيق تحليلات تلوية شاملة، وهذا من خلال تطبيق منهج بحثي المعروف بـ "تحليل ميتا"، واختبار الأداء النسبي لكل نمط واستخدامه في شرح التباين الإضافي، وتقييم المساهمة النسبية لكل نمط مقارنة بالقيادة التحويلية، من خلال تحليلات الأوزان النسبية، أظهرت الدراسة عدة

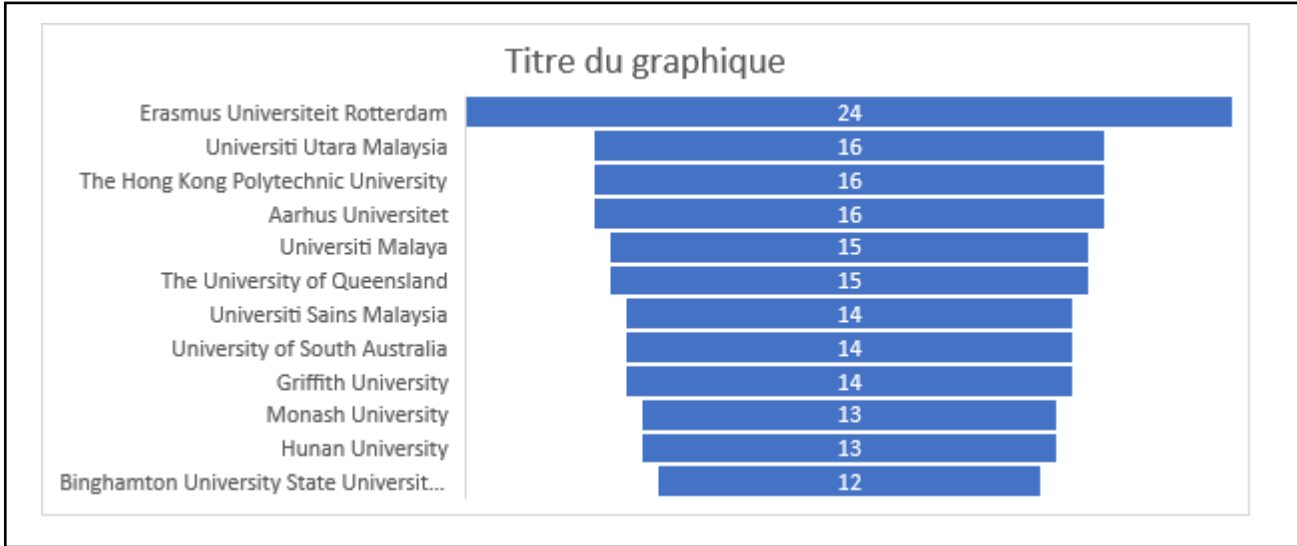
نتائج، أهمها أن القيادة الأصيلة والأخلاقية تظهر ارتباطا قويا مع القيادة التحويلية، لكنها تشير إلى وجود تباين إضافي منخفض.

ثانيا: عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الانتماء

إن البيانات التي تم اختيارها لمعرفة خصائص النتاج الفكري السابق ومراجعة خصائصه تتضمن كذلك تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الانتماء، وهذا يعني التعرف على الجامعات ومراكز البحث التي ساهمت في إنتاجية بيانات 1902 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus، وهذا ما تم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الانتماء لموضوع القيادة التحويلية للفترة

Scopus (1977-2023) وفقا لقاعدة بيانات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

يمثل الشكل أعلاه تحليل حجم الوثائق حسب مؤسسات الإنتماء بين سنتي 1988 و 2023 وفقا لقاعدة بيانات سكوبيس لموضوع القيادة التحويلية، لأكثر 20 مؤسسة مساهمة في نشر مقالات لهذا الموضوع من أصل 160 مؤسسة، بحيث احتلت Erasmus Universiteit المرتبة الأولى بـ 24 منشور علمي، وفي المرتبة الثانية تأتي جامعة Universiti Utara Malaysia و The Hong Kong Polytechnic و University و Aarhus Universitet بـ 16 وثيقة منشورة في قاعدة بيانات سكوبيس، في المرتبة الثالثة تأتي جامعة Universiti Malay و The University of Queensland بـ 15 وثيقة منشورة في قاعدة بيانات سكوبيس، تليها في المرتبة الرابعة Uniersiti Sains Malaysia و University of South Australia و Griffith University بـ 14 وثيقة، أما المرتبة الخامسة فقد كانت لجامعتي Monash University

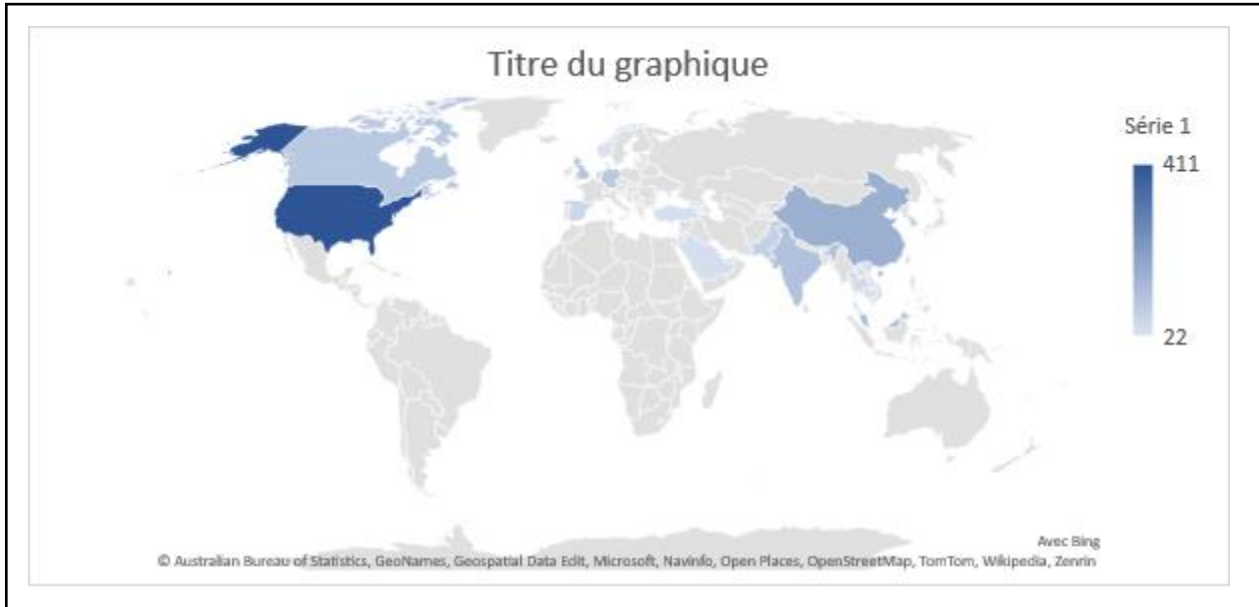
و Hunan University بـ 13 وثيقة، أما المرتبة السادسة فقدرت بـ 12 وثيقة من نصيب جامعة Binghamton University State University of New York.

ثالثا: تحليل الدول الأكثر إنتاجا لموضوع القيادة التحويلية

يستند هذا التحليل إلى تحديد أكثر الدول المساهمة في إنتاجية بيانات 1902 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus، خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 1988 و2023، وبالتالي يجب توضيح توزيع هذا المجال المعرفي وتموقعه في دول العالم، وهذا ما تشير إليه معطيات الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): توزيع الدول الأكثر إنتاجا لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023)

وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

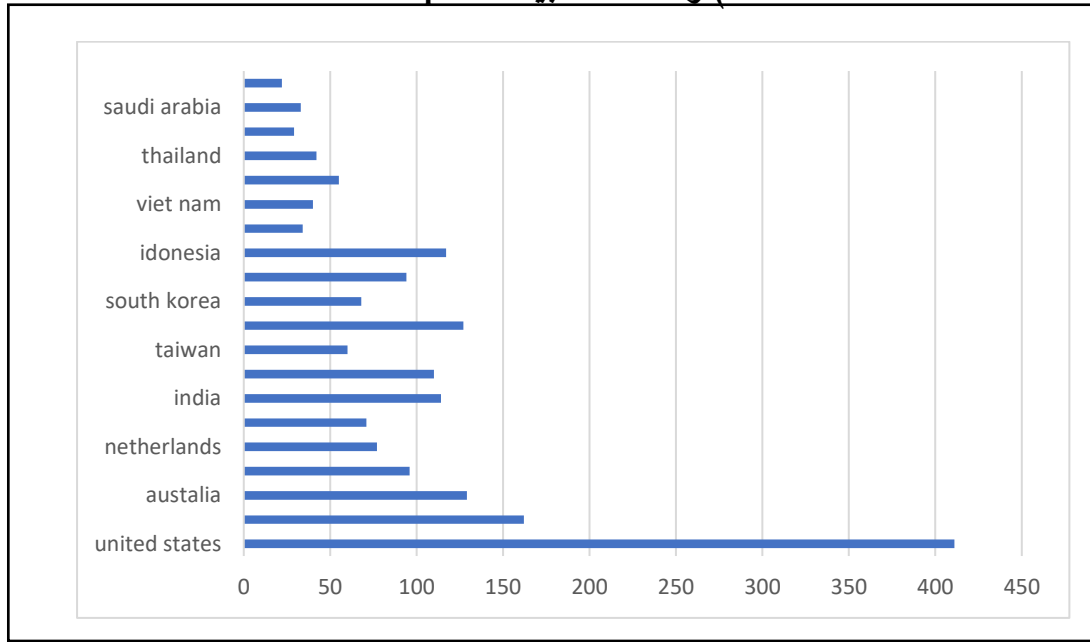
يمثل الشكل رقم (1-6) توزيع دول العالم على خريطة صماء وفقا لأكثر الدول إنتاجا لموضوع القيادة التحويلية بين سنة 1988 و2023، والتي تظهر في شكل جلي باللون الأزرق، حيث كلما كان اللون الأزرق داكنا أكثر كلما ارتفع معدل الإنتاج الفكري والنشر العلمي حول موضوع القيادة التحويلية، وعليه فإن الدول الرائدة والتي تحتل المراتب الأولى في هذا المجال هي: الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، استراليا، ماليزيا، اندونيسيا، الهند والمملكة المتحدة.

يلاحظ أن أغلب هذه الدول هي دول رأسمالية، تستثمر بشكل كبير في عمليات البحث والتطوير ومؤسسات ومراكز البحث العلمي، مما ساهم في زيادة الإنتاج الفكري بها، وبالمقابل يلاحظ غياب تام للدول الأفريقية.

لتوضيح المساهمة الإنتاجية للدول في المجال الفكري المتعلق بالقيادة التحويلية، استلزم الأمر تحليل معدلات الإنتاج للمقالات وفقاً لكل دولة، والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): تحليل معدل إنتاج الدول الأكثر مساهمة في القيادة التحويلية للفترة (1977-2023)

وفقاً لقاعدة بيانات Scopus (2023)



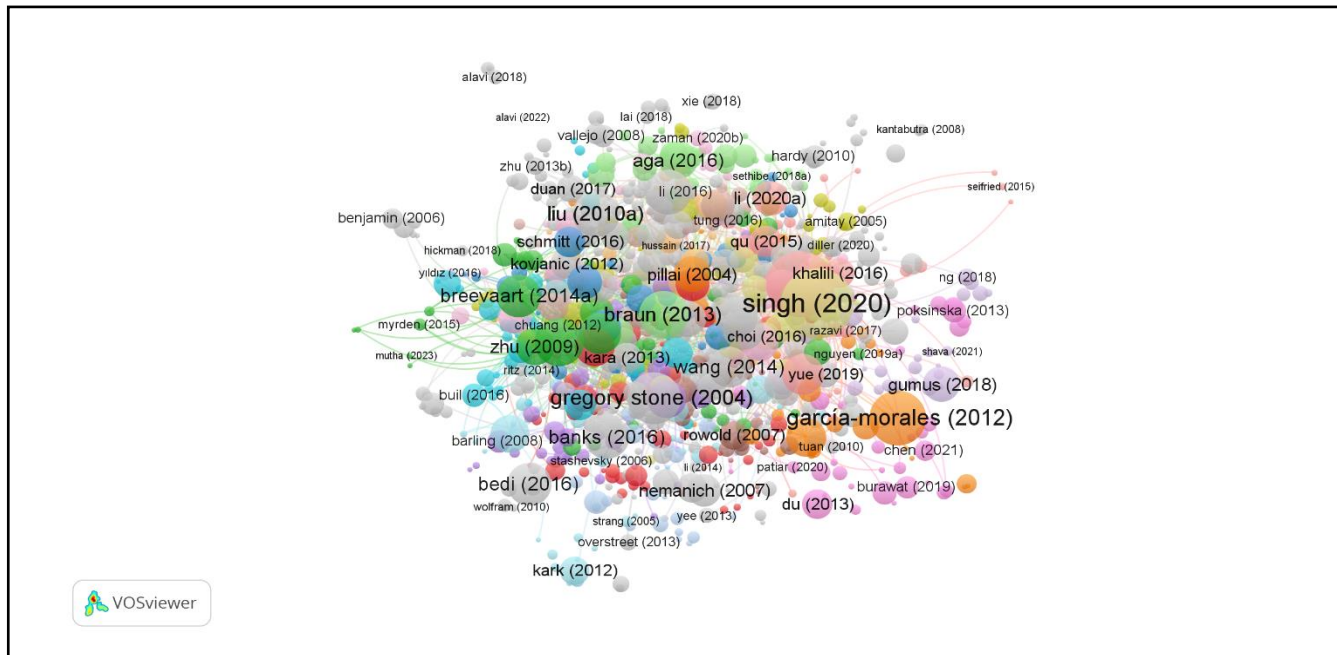
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

يمثل الشكل رقم (1-7) تحليل معدل إنتاج الدول الأكثر مساهمة في القيادة التحويلية وفقاً لقاعدة بيانات Scopus ما بين 1988 و2023، إذ نجد الولايات المتحدة الأمريكية احتلت المرتبة الأولى ضمن قائمة أكثر 20 دولة مساهمة في الإنتاج الفكري لموضوع القيادة التحويلية وبالتحديد المقالات بمعدل 411 مقال، تليها الصين بمعدل 162 مقال، ثم تأتي استراليا بـ 129 مقال منشور، ماليزيا بـ 127 مقال، اندونيسيا بـ 117 مقال، الهند بـ 114 مقال، المملكة المتحدة بـ 110 مقال، ألمانيا بـ 96 مقال، كندا بـ 94 مقال، هولندا بـ 77 مقال، باكستان بـ 71 مقال، كوريا الجنوبية بـ 68 مقال، تايوان بـ 60 مقال، إسبانيا بـ 55 مقال، تايلندا بـ 42 مقال، فيتنام بـ 40 مقال، تركيا بـ 34 مقال، السعودية بـ 33 مقال، هونغ كونغ بـ 29 مقال، والنرويج بـ 22 مقال.

رابعاً: تحليل المنشورات الأكثر مرجعية

في هذا التحليل تم الاستناد على مقارنة citation على برنامج Vosviewer، لتحديد المقالات الأكثر مرجعية واستشهاداً من قبل الباحثين حول موضوع القيادة التحويلية خلال الفترة الزمنية 1988 و 2023 وفقاً لقاعدة بيانات Scopus، إذ تم اختيار العدد 5 كحد أدنى لعدد الاستشهادات لكل وثيقة، وقد تم الحصول على ما يقارب 1000 وثيقة، وتظهر النتائج بشكل جلي في الشبكة الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-8): تحليل المنشورات الأكثر مرجعية في القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقاً لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Vosviewer

من خلال الشكل السابق يتبين لنا ظهور عدة فقاعات بأحجام متفاوتة وفقاً لأهمية الوثيقة، حيث يشير عرض الفقاعة وكثافتها إلى المقالات الأكثر مرجعية والتي تتمثل في:

1- مقال: (Singh S.K.; Giudice M.D.; Chierici R.; Graziano D, 2020)

بمعنوان Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management

يبحث هذا المقال في تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار والأداء الأخضر مع الأخذ بعين الاعتبار دور إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا من خلال إجراء استبيان مسحي على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الصناعي بالإمارات العربية المتحدة، حيث تم الحصول على

309 بيانات ثلاثية، تم فحص الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، لتتوصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر، من خلال الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإنها تعزز الأداء البيئي، إضافة إلى ذلك تدعم هذه الدراسة آفاق مستقبلية عديدة أهمها تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء كالتوظيف الأخضر والتدريب لجذب موارد بشرية ذات توجه بيئي والاحتفاظ بها.

2- مقال: (García-Morales V.J.; Jiménez-Barrionuevo M.M.; Gutiérrez-)

بنعنوان (Gutiérrez L.,2012) leadership influence Transformational onorganizational performance through organizational learning and innovation

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الأداء التنظيمي، وهذا انطلاقاً من توزيع استبيان على عينة مكونة من 168 شركة إسبانية في قطاع السيارات والكيماويات، تم تحليل البيانات باستخدام مقاربة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج LISREL 8.30 وهذا لوجود متغيرات أخرى تتمثل في التعلم التنظيمي والابتكار وهذا قصد إنشاء علاقة سببية بين متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى إنشاء العديد من النتائج، أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي والابتكار مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

3- مقال: (Braun S.; Peus C.; Weisweiler S.; Frey D.,2013) تحت عنوان

Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust

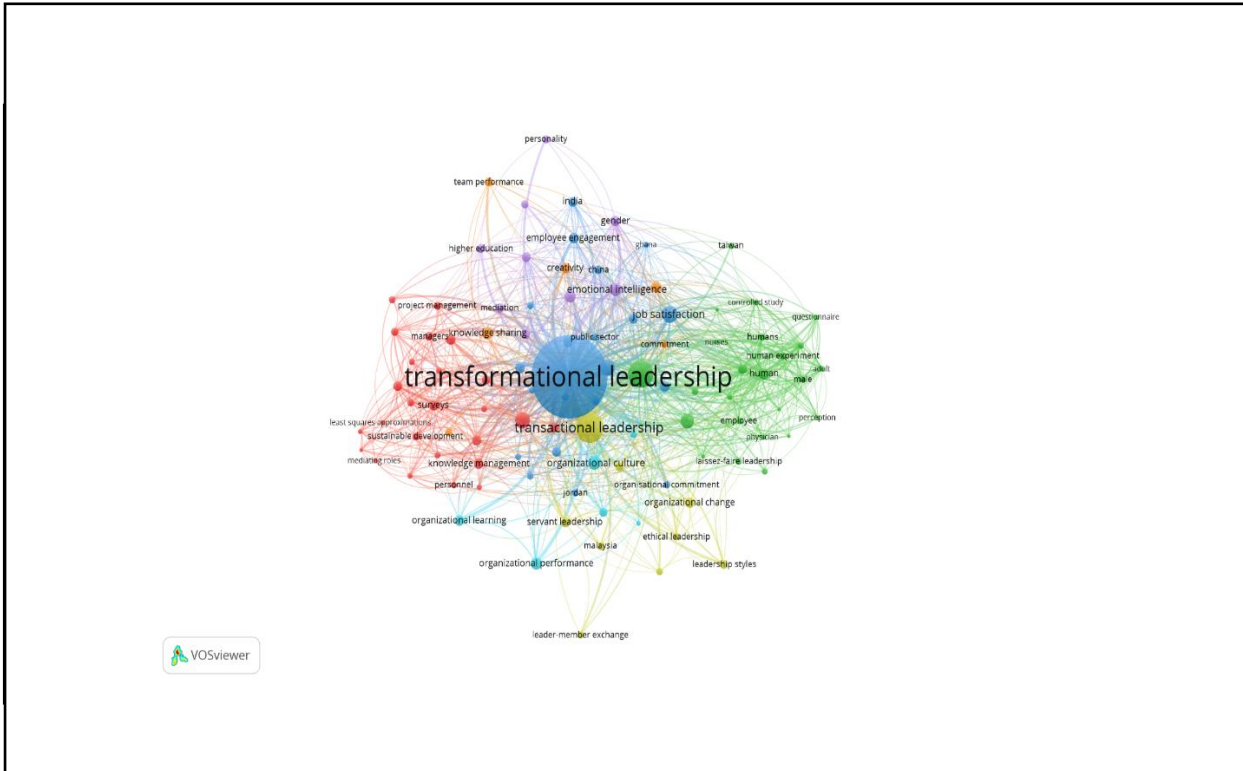
هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والثقة وأداء الفريق على المستوى الفردي والجماعي، وهذا بالاعتماد على تحليل عينة مكونة من 360 موظف من 39 فريق في أحد الجامعات الألمانية بين أساتذة والكادر العلمي والكادر غير العلمي، تم استخدام استبيان لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم اعتماد الوساطة متعددة المستويات كنهج لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والثقة والرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على مستوى الفرد والفريق، كما أن الثقة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لكل من مستويات الثقة في المشرف والثقة في الفريق.

خامساً: تحليل الكلمات المفتاحية

تم اعتماد التحليل البيبليومتري في هذه الحالة وفقا لمقاربة Co-occurrence على برنامج VOSviewer، وهذا لتحديد المجالات والمواضيع والتوجهات الفكرية التي يعالجها موضوع القيادة التحويلية، وهذا انطلاقا من المعلومات البيبليوغرافية لبيانات 1902 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus.

الشكل رقم (1-9): شبكة الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023)

وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يظهر الشكل (1-9) مجالات بحثية رئيسية تظهر في شكل عنايد، مما يدل على كثافة الكلمات المفتاحية بموضوع القيادة التحويلية، بحيث كل زاد سمك الخطوط المنحنية زادت قوة ارتباط المصطلحات ببعضها، في حين يعبر اختلاف حجم الدوائر ولونها عن اختلاف تردد المصطلحات وتكرارها.

في هذا التحليل تم اختيار المصطلحات التي تكررت على الأقل خمس مرات، نتج عنها ما يقارب ما 301 كلمة مفتاحية، تم اختيار 100 كلمة مفتاحية من إجمالي العدد الكلي، حيث يمثل العنقود الأزرق وهو أكبر مجموعة من بين مجموعات شبكة الكلمة المفتاحية ويشمل المصطلحات ذات الصلة بأهمية القيادة التحويلية في السلوكيات التنظيمية، تضمن هذا المجال المصطلحات التالية: الرضا الوظيفي، أداء الموظفين، الأداء التنظيمي، التعلم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، ثقافة المنظمة، الابتكار التنظيمي، في حين يمثل العنقود الأخضر المجال المعرفي الخاص بالقيادة ويشمل مصطلحات: القيادة الحرة، التنظيم

والإدارة، المورد البشري، العامل، المنظمة، التعلم بحيث تعالج هذه المصطلحات متطلبات تحقيق أهداف المنظمة وفقا لقيادة ناجحة، أما المجموعة الصفراء فتشمل أنماط القيادة وعلى رأسها: القيادة التبادلية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الأصيلة، أما العنقود الأحمر فيدرس المجال الفكري المتعلق بالتوجه البيئي الحديث للقيادة التحويلية، يندرج ضمن هذا المجال الكلمات المفتاحية التالية: القيادة التحويلية الخضراء، الإدارة البيئية، إدارة الموارد البشرية، الابتكار، التنمية المستدامة، الاستدامة، أما العنقود الخامس وهو العنقود البنفسجي يعالج المصطلحات ذات الصلة بقدرات ومهارات القائد التحويلي، إذ يشمل المصطلحات التالية: التمكين، الذكاء العاطفي، الشخصية، الكفاءة الذاتية، تنمية المهارات القيادية، وفي المقابل تظهر المجموعة البرتقالية كأصغر عناقيد شبكة الكلمات المفتاحية وهي تلك الكلمات المفتاحية ذات الصلة بخصائص القائد التحويلي وأهمها: الثقة، الالتزام، الإبداع، مشاركة المعرفة.

لتوضيح مخرجات تحليل تشارك الكلمات المفتاحية، كان لابد من استظهار الجدول التالي، الذي يحتوي على الكلمات المفتاحية الأكثر ترددا في المقالات التي تم تحليلها، إلى جانب قوة الارتباط الذي يؤكد على وجود علاقات قوية بين المصطلحات وموضوع الدراسة.

الجدول رقم (1-1): تردد الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023)

وفقا لقاعدة بيانات Scopus

الكلمات المفتاحية	التردد	إجمالي قوة الارتباط
القيادة التحويلية	1902	1169
القيادة	219	467
القيادة التبادلية	267	388
الرضا الوظيفي	83	168
الابتكار	77	131
الالتزام التنظيمي	72	112
الاندماج الوظيفي	59	86
ثقافة المنظمة	57	98

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

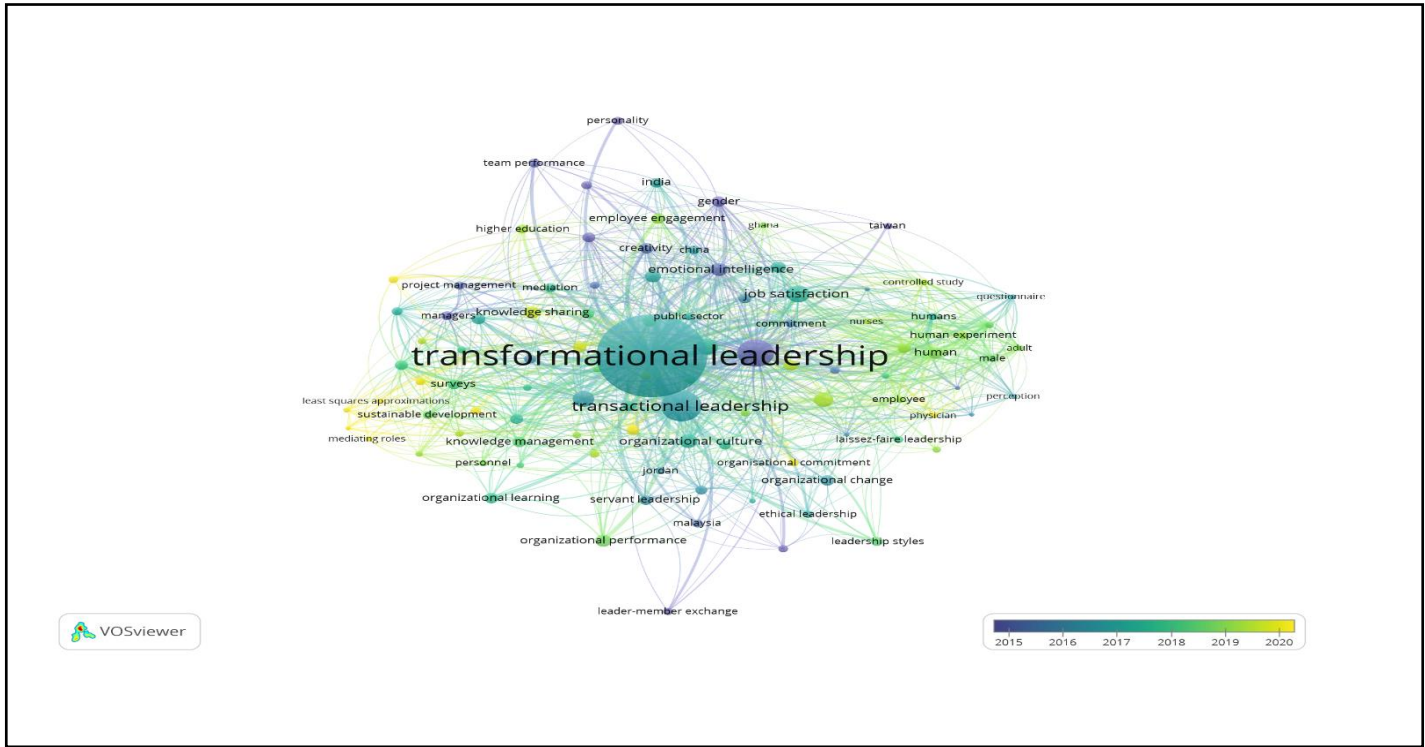
من الجدول السابق والذي يوضح تردد الكلمات المفتاحية لموضوع القيادة التحويلية وفقا لقاعدة بيانات "سكوبس" ما بين سنتي 1988 و2023، يظهر في المرتبة الأولى مصطلح القيادة التحويلية كأكثر الكلمات ترددا في هذا الموضوع بتردد 1902 وقوة ارتباط 1169، وهذا باعتبار أنه المصطلح الذي يعكس بدرجة أولى المجال البحثي، والكلمة المفتاحية الأنسب لوضعها في محركات البحث للحصول على النتائج المرجوة، وفي المرتبة الثانية يأتي مصطلح القيادة بتردد 219 وقوة ارتباط 467 ويعود السبب كون القيادة تعتبر اللبنة الأولى لظهور الأنماط القيادية الحديثة وعلى وجه الخصوص القيادة التحويلية، إذ تساعد في فهم وشرح البناء النظري والمفاهيمي لها، كما يشير الجدول إلى تموضع مصطلح القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة بـ 267 تردد و388 قوة ارتباط، وهذا يرجع إلى اقتران النمط القيادي التحويلي بالنمط القيادي التبادلي وظهورهما لأول مرة معا نتيجة لجهود المؤلف والباحث الاقتصادي "جايمس ماكجريجور بيرنز"، إذ أن الحديث عن نمط القيادة التبادلية يفرض بالدرجة الأولى التطرق عن نمط القيادة التحويلية وتوضيح الفروق بينهما، في حين تأتي مصطلحات الرضا الوظيفي بتردد 83 وقوة ارتباط 168، الابتكار بتردد 77 وقوة ارتباط 131، الالتزام التنظيمي بتردد 72 وقوة ارتباط 112، الاندماج

الوظيفي بتردد 59 وقوة ارتباط 86 وثقافة المنظمة بتردد 57 وقوة ارتباط 98 كسلوكيات تنظيمية تسعى القيادة التحولية إلى تحقيقها وتعزيزها وتطويرها بالمنظمة، حيث تساعد هذه الكلمات البحثية في الحصول على البيانات بشكل أفضل عند استخدامها في عمليات البحث.

لمعرفة التوجهات الحديثة في موضوع القيادة التحولية والذي تم بناء على المعلومات البيليوغرافية لبيانات 1902 التي تم إدخالها مسبقا في برنامج VOSviewer، تم البحث عن المجالات المعرفية والبحثية الجديدة التي تم معالجتها من قبل الباحثين على قاعدة بيانات Scopus والتي تظهر في الشبكة التالية:

الشكل رقم (10-1): الشبكة المفتاحية لموضوع القيادة التحولية وفقا للتسلسل الزمني للفترة

(2023-1977) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يشير الشكل أعلاه والذي يوضح الشبكة المفتاحية وفقا للتسلسل الزمني لموضوع الدراسة، حيث كلما اتجهنا نحو اللون الأصفر كلما أشار ذلك إلى حداثة الموضوع، حيث تشير معطيات الشبكة المفتاحية إلى تركيز الباحثين على مواضيع القيادة التحولية ذات التوجه البيئي، وهذا من خلال الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية الخضراء، الإدارة البيئية، إلى جانب ذلك توجهت البحوث في السنوات الأخيرة إلى دراسة مصطلحات أخرى متعلقة بالقيادة التحويلية: كالاتزام التنظيمي، أداء الموظفين وإدارة المشاريع.

سادسا: تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية ودراسة شبكة العلاقات التعاونية

إن مراجعة الادبيات النظرية السابقة يحتاج إلى توضيح أكثر الباحثين مرجعية، والذين ساهموا في البناء المعرفي لبيانات 1902 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 1988 و2023، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): تردد الباحثين الأكثر مرجعية لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-

2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus

المؤلف	عدد المقالات	عدد الاستشهادات	قوة الارتباط الاجمالية
Bakker,Arnold B,	7	860	51
Demerouti, Evangelia	6	919	48
Le, Phong Ba	10	907	42
Hetland, Jørn	6	648	41
Lei, Hui	7	810	41
Zhu, Weichun	5	927	39
Avolio, Bruce J,	6	2869	21
Caillier,James Gerad	5	185	13
Barling, Julian	11	716	11
Dartey-Baah, Kwasi	9	183	11
Rowold, Jens	12	605	11
Zacher,Hannes	6	452	11
Turner, Nick	10	439	10

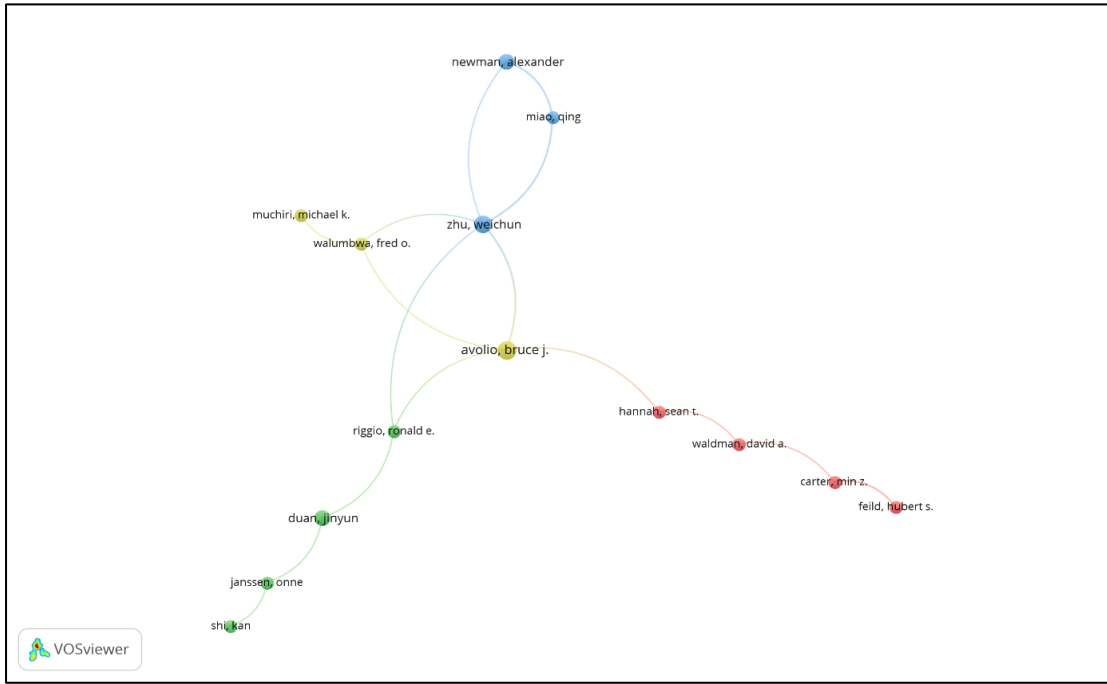
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يتوضح لنا من الجدول أعلاه ثلاثة مؤشرات لتصنيف أكثر الباحثين مرجعية وفقا لعدد المقالات، عدد الاستشهادات وقوة الارتباط، تم تحديد الباحثين أكثر مرجعية وفقا لمعيار عدد الاستشهادات، إذ نجد الباحثين الأكثر مرجعية حسب هذه المؤشرات هو الباحث Avolio, Bruce J بـ 2869 استشهاد و6

مقالات وقوة ارتباط قدرت بـ 21، إلى جانب الباحث Le, Zhu, Weichun بـ 927 استشهاد و5 مقالات وقوة ارتباط مقدرة بـ 39، وكذا الباحث Zhu, Weichun بـ 907 استشهاد و 10 مقالات وقوة ارتباط بلغت 42، ويعتبر هؤلاء الباحثين من الرواد في المجال المعرفي للقيادة التحويلية والذين تم الرجوع إليهم لبناء الأساس الفكري والنظري خلال الفترة الزمنية 1988 و 2023.

ولتحديد وفهم علاقات الارتباط والتعاون بين الباحثين تم اجراء مقارنة Co-authorship على برنامج Vosviewer لبيانات 1902 مقال منشور على قاعدة بيانات Scopus، بحيث تم اختيار العدد 3 كحد ادنى لكل من عدد الوثائق وعدد الاستشهادات لكل باحث فتم الحصول على اجمالي 37 باحث، حيث تظهر الشبكة التالية العلاقات التعاونية بين الباحثين وتحديد أكثرهم تعاوناً ضمن بيانات 1902 منشور في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الزمنية التي تتراوح بين سنتي 1988 وسنة 2023.

الشكل رقم (1-11): شبكة تعاون المؤلفين لموضوع القيادة التحويلية للفترة (1977-2023) وفقاً لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Vosviewer

نلاحظ من الشكل أعلاه ظهور أربع مجموعات تفسر العلاقات التعاونية التي تجمع بين المؤلفين، حيث تمثل المجموعة الزرقاء العلاقات التعاونية التي تجمع بين كل من Alexander و Weichun Zhu و Qing Miao و Newman حيث ركزت دراساتهم جميعاً على تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات التابعين كالالتزام بالعمل ونتائج العمل والالتزام العاطفي بالشركات الصناعية، أما المجموعة الصفراء تمثل

علاقات التعاون بين Michael K. Muchiri و Fred Ochieng Walumbwa و Bruce J. Avolio، تدرس هذه العلاقة التعاونية تأثير القيادة التحويلية على نتائج المؤسسات في بيئات عمل مختلفة، بالاستناد إلى عدة عوامل كالثقافة والالتزام بالعمل والأداء، بالنسبة للمجموعة الخضراء فهي تتضمن الباحثين: Ronald E. Riggio و Jinyun Duan و Onne Janssen و Kan Shi، إذ تبحث هذه المجموعة في دراسة عوامل تعزيز القيادة التحويلية كالبينة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة وتأثير هذا النمط القيادي على جوانب عديدة من مواقف التابعين (سلوك الصمت لدى التابعين، ابداع التابعين)، في حين أن المجموعة الأخيرة التي تظهر في الشبكة بلون أحمر فهي تدرس تصنيف سلوك القادة التحويليين وفقا للآليات العصبية الكامنة والنفسية K وتوضح العلاقة التي تربط بين ممارسات القيادة التحويلية، ومدى تمسك التابعين بعملهم (من حيث دراسة علاقة القيادة التحويلية بنوايا الاستقالة من الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية) تضمنت هذه المجموعة الباحثين: HUBERT S. FEILD و Min Z. Carter و David A. Waldman و Hannah Sean T.

المطلب الثاني: المعالجة البليومترية لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Scopus

تتطلب المراجعة البليومترية للنتاج الفكري السابق حول موضوع الدراسة، إجراء فحص شامل لجميع متغيرات الدراسة، لهذا كان لا بد من الانتقال إلى التحليل البليومتري للمتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" وذلك بالاستناد إلى الاختبارات الموجودة على برنامج Vosviewer، إلى جانب المعالجة الإحصائية التي يدعمها برنامج Excel، لإجراء عدة مقاربات تحليلية لمصطلح إدارة الصراع التنظيمي وهي: تحليل عدد المنشورات والاستشهادات وفقا للتسلسل الزمني، تحليل عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الإنتماء، تحليل الدول الأكثر اسهاما في الإنتاج الفكري لموضوع الدراسة، تحليل المنشورات الأكثر مرجعية، تحليل الكلمات المفتاحية وتحليل المؤلفين الأكثر مرجعية ودراسة شبكة العلاقات التعاونية بينهم.

بتاريخ: 5 جويلية 2024 تم اجراء بحث بصورة أولية على مستوى قاعدة بيانات Scopus لتحديد المنشورات العلمية الموجودة، حيث تم استخدام مصطلح "إدارة الصراع التنظيمي" في عناوين المقالات والملخصات والكلمات المفتاحية، فكانت نتائج البحث الأولي ما يقارب 96 منشور علمي، بعد ذلك تم تقييد عملية البحث للمعايير التالية لتحديد الشكل النهائي للبيانات المراد معالجتها:

- الفترة الزمنية: من سنة 1978 إلى غاية سنة 2023 (تم استبعاد سنة 2024 باعتبار أن الأعمال البحثية لازالت جارية)

- مجال البحث: إدارة الأعمال ومحاسبة؛

- نوع المنشورات العلمية: مقالات؛
- اللغة: انجليزية؛
- الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع، الصراع.

بالتالي جميع المنشورات التي لا تتوافق مع المعايير السابقة تم استبعادها، كنتيجة تحصلنا على السلسلة البحثية التالية:

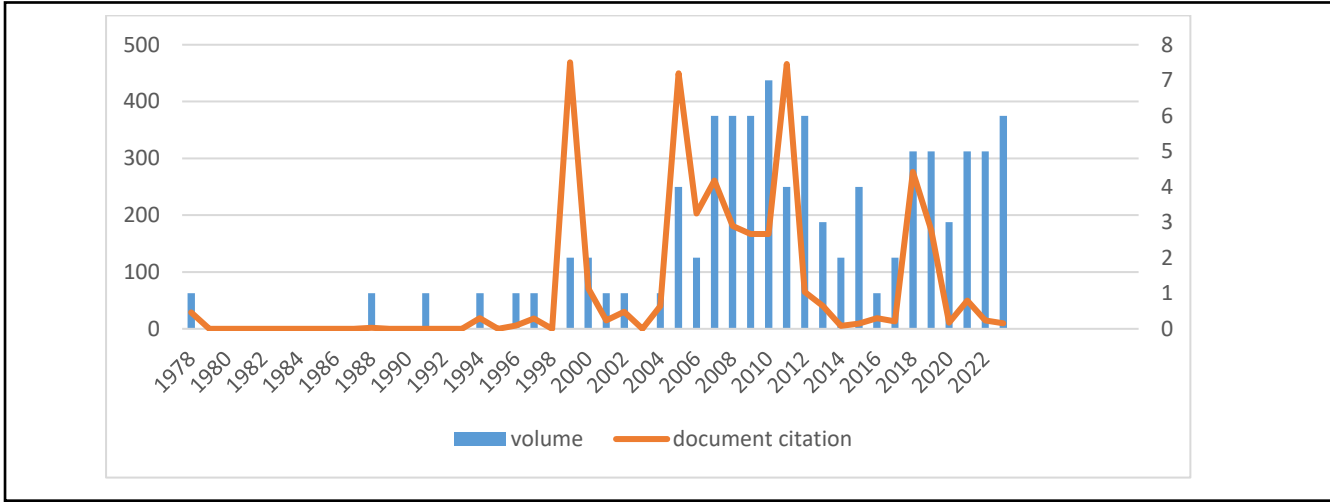
(TITLE-ABS-KEY ("organizational conflict management") OR TITLE-ABS-KEY ("organizational conflict")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Organizational Conflict") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Conflict Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Conflict")) AND (EXCLUDE (PUBYEAR , 2024))

أسفرت نتائج البحث النهائية عن 97 مقال يتوافق مع معايير البحث المدرجة أعلاه تم تصديرها على شكل ملف قيم مفصولة بفاصلة (CVS)، ومن ثم دراجها على برنامج Excel لاستكمال عملية تصفية البيانات وتنقيحها، وهذا بالتأكد من أن عناوين المدخلات تعكس نفس المحتوى، إزالة المدخلات الخاطئة والناقصة وحذف المدخلات المكررة، في ختام الأمر تم الحصول على 95 مقال جاهز للتحليل الببليومتري، وفقاً للخصائص الببليوغرافية التالية: (1: المؤلفون، (2 معرفة المؤلف، (3 العنوان، (4 السنة، (5 عنوان المصدر، (6 المجلد، (7 العدد، (8 عدد الاستشهادات، (9 معرف الكائن الرقمي، (10 الرابط الإلكتروني، (11 الملخص، (12 الكلمات الرئيسية للمؤلف، (13 معلومات الناشر، (14 نوع الوثيقة.

أولاً: تطور حجم المنشورات العلمية وعدد الاستشهادات لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (2023-1978) وفقاً لقاعدة بيانات Scopus

تقاس كثافة البحث العلمي وأهميته عند أغلبية الباحثين حول موضوع معين بتطور حجم وعدد المنشورات والاستشهادات، في هذه الدراسة تم القاء الضوء على حجم المنشورات وعدد الاستشهادات فيها وفقاً لبيانات 95 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus ما بين سنتي 1978 و2023، لخصت مخرجات هذه الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-12): حجم المنشورات وعدد الاستشهادات لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

يمثل الشكل رقم (1-12) حجم المنشورات وعدد الاستشهادات لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لقاعدة بيانات Scopus ما بين 1978 و 2023. بالنسبة لحجم المنشورات، يُلاحظ أنه من سنة 1978 إلى غاية سنة 1998 كان عدد المقالات المنشورة شبه منعدم، ولم يتجاوز منشوراً واحداً في السنة، وهو ما يعكس ضعف الاهتمام الأكاديمي بهذا الموضوع خلال تلك الفترة، نظراً لحدثه وغياب الاعتراف به كحقل بحثي مستقل. أما خلال السنتين 1999 و 2000، فقد ارتفع العدد إلى معدل منشورين لكل سنة، في مؤشر على بداية الاهتمام التدريجي به، لينخفض بعدها من جديد خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 إلى منشور واحد فقط في السنة، وذلك ربما بسبب غياب الأطر النظرية الواضحة والدعم البحثي الكافي في هذا المجال آنذاك. وفي سنة 2005، لوحظ ارتفاع ملحوظ إلى 4 منشورات، تلاه انخفاض طفيف في 2006 إلى حوالي منشورين، ثم بدأت مرحلة جديدة من الاهتمام الملحوظ بالموضوع من 2007 إلى 2010، حيث ارتفع حجم المنشورات إلى أكثر من 6 مقالات سنوياً، لتبلغ الذروة سنة 2010 بعدد 7 مقالات، وهو ما يُعزى إلى تزايد الوعي بأهمية إدارة الصراع داخل المنظمات وتنامي الاهتمام الأكاديمي بالسلوك التنظيمي والمهارات القيادية ذات الصلة. أما الفترة المولوية الممتدة من 2011 إلى 2020 فقد شهدت تذبذباً في حجم المنشورات بين الارتفاع والانخفاض، وذلك نتيجة مزاحمة مواضيع تنظيمية أخرى حديثة مثل القيادة الأخلاقية والابتكار التي جذبت اهتمام الباحثين. وفي سنة 2020، انخفض عدد المنشورات إلى 3 مقالات، غير أن هذا التراجع لم يدم طويلاً، إذ شهدت الفترة الأخيرة، وبالتحديد من سنة 2021 إلى 2023، ارتفاعاً مجدداً في حجم المنشورات، ليصل إلى 6 مقالات سنة 2023، ويُعزى هذا الارتفاع إلى تأثيرات جائحة كوفيد-19 التي أفرزت تحديات تنظيمية ونفسية جديدة أعادت تسليط الضوء على أهمية إدارة الصراع التنظيمي داخل بيئات العمل الحديثة.

بالنسبة لعدد الاستشهادات، فقد عرفت ما يقارب 29 استشهادا خلال سنة 1978 لكنها انعدمت تقريبا خلال السنوات الموالية إلى غاية سنة 1994 أين ارتفعت إلى 19 استشهادا، لتتعدم مجددا خلال سنة 1995 أما في العام الموالي أي سنة 1996 فقد شهدت 6 استشهادات واستمرت بالارتفاع إلى عدد 18 استشهادا سنة 1997، لكن هذا الارتفاع الملحوظ لم يدم طويلا إذ انعدم تماما خلال سنة 1998.

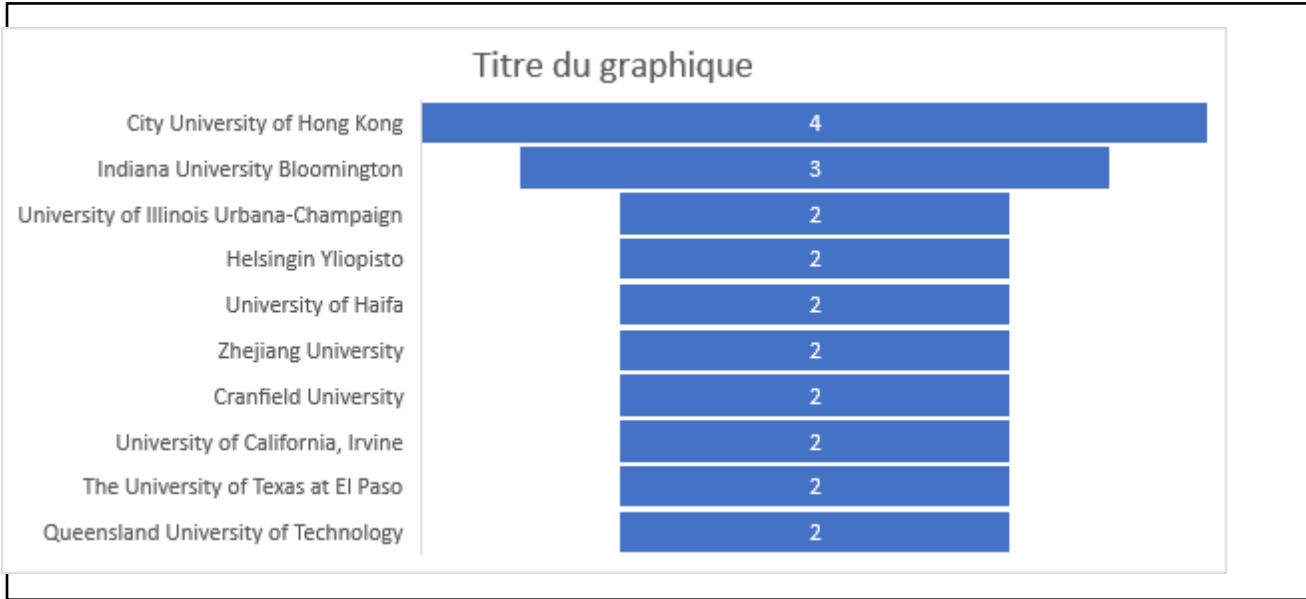
بلغ تطور الاستشهاد ذروته خلال سنة 1999 والتي وصل فيها إلى 469 استشهادا توألى بعدها انخفاضا ملحوظا في عدد الاستشهادات وصل إلى 15 استشهادا سنة 2001، أما الفترة الزمنية المتبقية من سنة 2002 إلى غاية سنة 2023 فقد عرفت تذبذبات بدورها ما بين الانخفاض والارتفاع في عدد الاستشهادات، لكن أكثرها بروزا كان سنة 2005، أين وصل عدد الاستشهادات فيها إلى 450، وسنة 2011 التي بلغت قيمة 466 استشهادا، وتعتبر هذه السنوات هي أكثر السنوات التي عرفت أعلى قيم لعدد الاستشهادات إلى جانب سنة 1999 التي بلغت فيها ذروتها.

كما وسبق ذكره، تعتبر سنة 1999 السنة التي بلغ فيها عدد الاستشهادات ذروته، وبالتدقيق أكثر في معطيات 95 مقال منشور على بيانات Scopus وجد أن المقال يعود للباحث Zapf, Dieter بعنوان Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work والذي تطرق فيه إلى الأسباب التنظيمية والشخصية للتمتر داخل مكان العمل، والذي يعتبر حسب دراسته شكلا من أشكال الصراع على المدى البعيد، والذي اعتمد فيها على استخدام نموذج "Rahim" لقياس وفهم سلوك الصراع التنظيمي، وهذا على عینتين انطلقا من استبيان تم توزيعه، وقد توصل الباحث من خلال مقاله إلى مجموعة من النتائج الملفتة، وهي أن أحد أهم أسباب التتمتر هو ميل الأفراد الجانية إلى التعدي على الآخرين، إلى جانب ضعف الضحية وعدم قدرتها على الاندماج بالمجموعة، أو يكون السبب متعلق بالأخطاء التنظيمية التي يرتكبها الفرد في العمل خاصة بسبب المشكل التنظيمية، مما يجعله رضى للتمتر، كما وأشار أن تفوق أداء الفرد على أداء المجموعة واطهاره لإنجازاته بشكل مستفز يجعل المجموعة ترفضه وتضعه ضحية للتمتر.

ثانيا: عدد المنشورات وفقا لمؤسسات الانتماء

إن تطور عدد المنشورات الذي شهده موضوع الصراع التنظيمي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 1978 و2023، يدل على الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع في الوسط البحثي، وعليه كان لابد من التعرف على الجامعات ومراكز البحوث التي تنتمي إليها هذه المنشورات.

الشكل رقم (1-13): تحليل عدد المنشورات لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمؤسسات الإنتماء للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



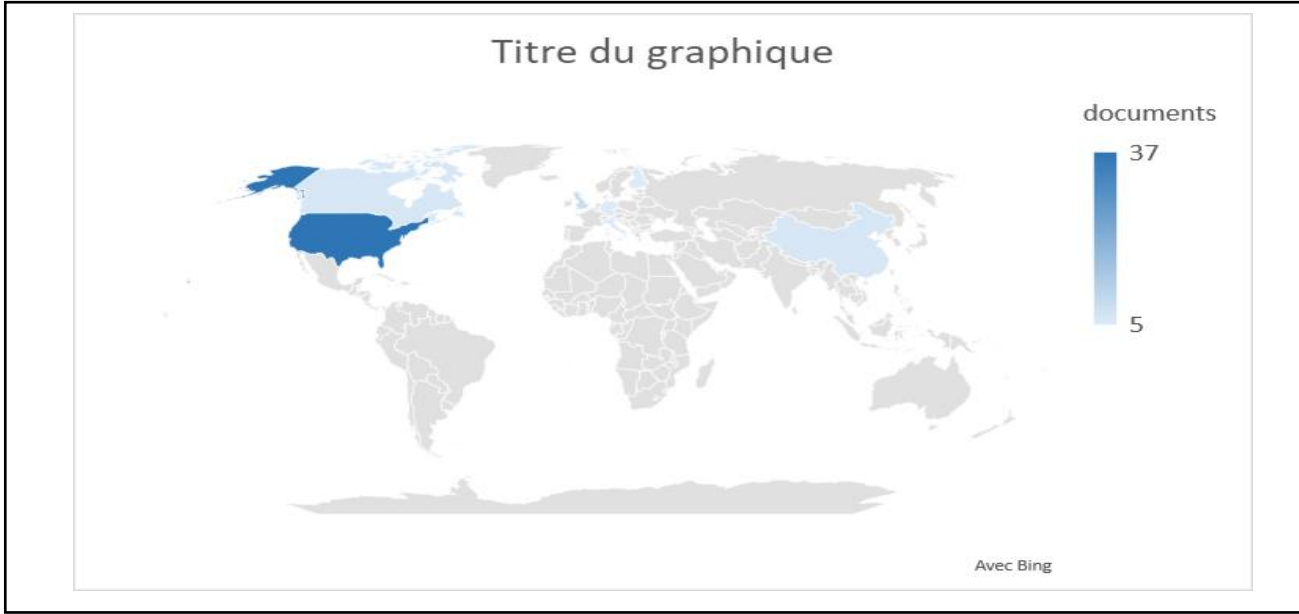
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات قاعدة بيانات Scopus وبرنامج Excel

يظهر الشكل أعلاه بيانات حول عدد المنشورات (المقالات) وفقا لمؤسسات الإنتماء بين سنة 1978 و2023 وفقا لقاعدة بيانات Scopus، إذ تأتي في المرتبة الأولى جامعة City University of Hong Kong بـ 4 مقالات، في المرتبة الثانية Indian University Bloomington بـ 3 مقالات، أما الجامعات التالية: University of Illinois Urbana-Champaign, Helsingin Yliopisto, University of Haifa, Zhejiang University, Cranfield University, University of California, Irvine, The University of Texas at El Paso, Queensland University of Technology احتلت جميعها المرتبة الثالثة بمجموع مقالين لكل جامعة.

ثالثا: تحليل الدول الأكثر إنتاجا لموضوع إدارة الصراع التنظيمي

بعد تحديد المؤسسات ومراكز البحث التي ساهمت بشكل كبير في نشر بيانات 95 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus، خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 1978 و2023 لموضوع إدارة الصراع التنظيمي، تم التوجه مباشرة إلى تحديد التوزيع الجغرافي لهذا الإطار الفكري وتموقعه في دول العالم، وهذا يعني تحديد الدول الأكثر إنتاجية ونشرا له، وهذا ما تشير اليه معطيات الشكل التالي:

الشكل رقم (1-14): توزيع الدول الأكثر إنتاجا لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus

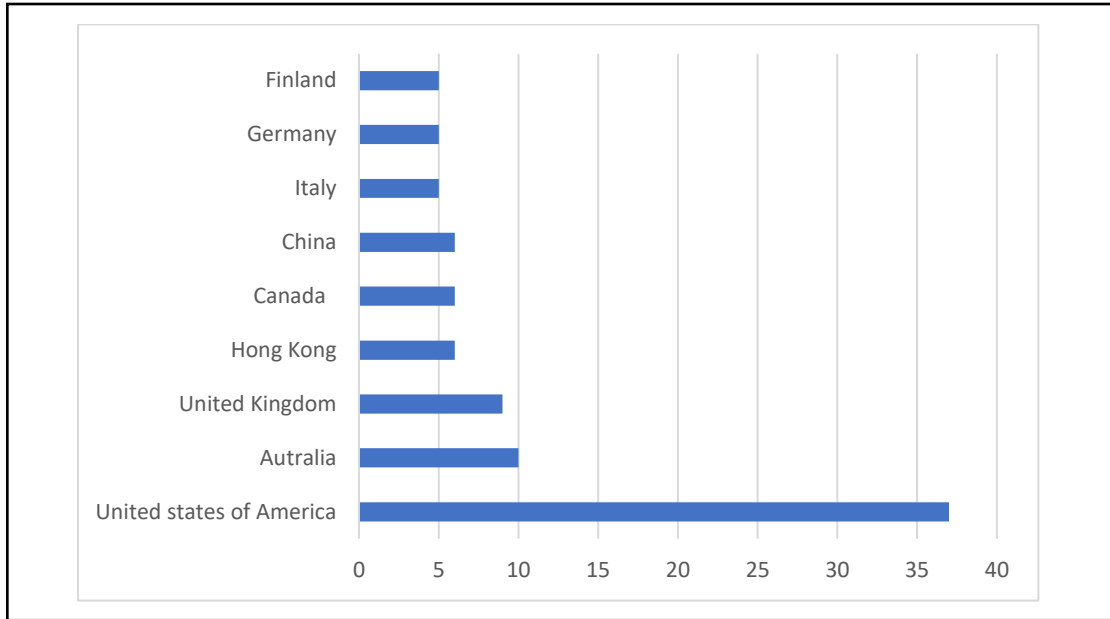


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer وبرنامج Excel

يمثل الشكل رقم (1-14) توزيع الدول الأكثر إنتاجا لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Scopus ما بين سنتي 1978 و2023 على خريطة صماء، ولتحديد الدول الأكثر إنتاجية لهذا الموضوع، تم استخدام اللون الأزرق بتدرجاته على بعض الدول كإشارة لها، حيث كلما كان اللون الأزرق داكنا أكثر كلما ارتفع معدل الإنتاج الفكري والنشر العلمي حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي، وعلى هذا الأساس فإن الدول الرائدة والتي تحتل المراتب الأولى في هذا المجال هي: الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، ألمانيا، هونغ كونغ، أستراليا، كندا، الصين، المملكة المتحدة، فنلندا.

لتدعيم المعطيات السابقة كان لابد من تحديد وقياس معدلات الإنتاج للمقالات وفقا لكل دولة اعتمادا على برنامج Vosviewer، والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-15): تحليل معدل انتاج الدول الأكثر مساهمة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer وبرنامج Excel

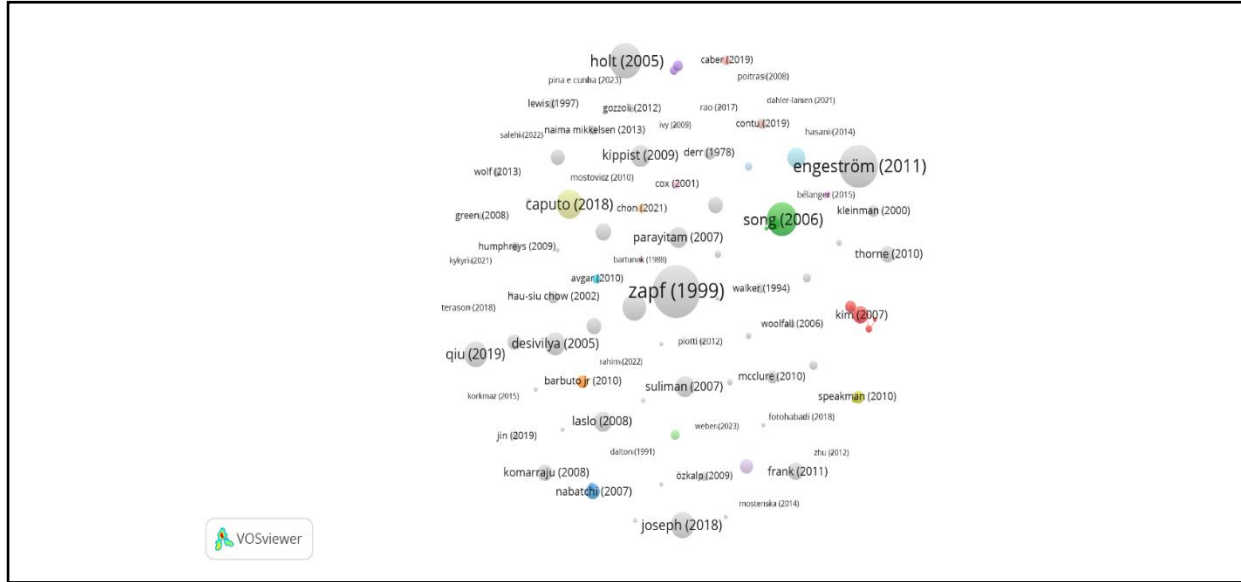
يمثل الشكل رقم (1-15) تحليل معدل انتاج الدول الأكثر مساهمة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Scopus ما بين 1978 و 2023 لبيانات 95 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus، ضمن قائمة أكثر 9 دول مساهمة في الإنتاج الفكري لموضوع إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية احتلت المرتبة الأولى بـ 37 مقال، تليها أستراليا بـ 10 مقالا في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فكانت لكل من كندا والصين وهونغ كونغ بـ 6 مقالات، في حين احتلت ألمانيا وإيطاليا وفرنلندا المرتبة الرابعة بـ 5 مقالات منشورة على قاعدة بيانات Scopus.

رابعاً: تحليل المنشورات الأكثر مرجعية

إن تحديد المنشورات الأكثر مرجعية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بمعدلات الاستشهاد، والتي تدل على مرجعية هذه المنشورات بالنسبة للباحثين، وعليه تم الاستناد على مقارنة citation على برنامج Vosviewer، لتحديد المقالات الأكثر مرجعية واستشهادا من قبل الباحثين حول إدارة الصراع التنظيمي خلال الفترة الزمنية ما بين سنتي 1978 و 2023 وفقا لقاعدة بيانات Scopus، إذ تم اختيار العدد 1 كحد أدنى لعدد الاستشهادات لكل وثيقة، الأمر الذي أدى إلى استخلاص الشبكة التالية:

الشكل رقم (1-16): تحليل المنشورات الأكثر مرجعية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة

(1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يبرز الشكل رقم (1-16) وجود عدة وثائق والتي تعبر عن مجموعة من المقالات، تظهر في شكل فقاعات بأحجام متفاوتة وفقا لأهميتها، حيث يشير عرض الفقاعة وكثافتها إلى المقالات الأكثر مرجعية والمرتبطة بشكل مباشر بموضوع الدراسة نذكر منها:

دراسة (Holt,2005) بعنوان **Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis**

تم في هذه الدراسة التطرق إلى أساليب إدارة الصراع وفقا لمصفوفة الإدارة لبلايك وموتون، القائمة على فكرة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهذا من خلال مقارنة تأثير الثقافة والجنس والدور الوظيفي في تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع وفقا للمصفوفة باستعمال التحليل الملتوي meta-analysis، تضمن هذا التحليل 123 مقارنة مزدوجة من خلال 36 دراسة تجريبية، توصلت الدراسة إلى أن الأفراد ذوي التوجهات الفردية يميلون إلى استخدام أسلوب القوة عكس الأفراد ذوي التوجهات الجماعية الذين عادة ما يفضلون أسلوب الإنسحاب، كما توصلت إلى أن النساء يميلون إلى أسلوب التسوية، عكس الرجال الذين يفضلون استخدام القوة في الثقافة الفردية، وهي نفس النتائج بالنسبة للدور التنظيمي، إذ أكدت الدراسة على تفضيل الرجال لأسلوب القوة أثناء التعامل مع رؤسائهم.

- دراسة (Song,2008) بعنوان: **Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم ظاهرة الصراع بتعقيدها وتعدد أبعادها، وهذا من خلال فهم تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الصراع البناء والمدمر في مجال الابتكار، انطلاقاً من استبيان شمل عينة مكونة من 290 مدير في أقسام البحث والتطوير والتسويق في دليل التجارة وقائمة العضوية لجمعية الصناعات الإلكترونية، تم معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات عبر مرحلتين: تقييم الصلاحية التوافقية والتمييزية لأدوات القياس وتحليل المسارات بناء على تحليل نموذج التحليل العاملي التأكيدي (CFA)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن استراتيجية التنافس ترتبط ايجاباً بالصراع المدمر، لكنه لا يقلل بشكل متوقع من الصراع البناء ووجود علاقة سلبية بين الصراع المدمر والابتكار بينما توجد علاقة ايجابية بين الصراع البناء والابتكار.

- دراسة (Caputo,2018) بعنوان: **Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review**

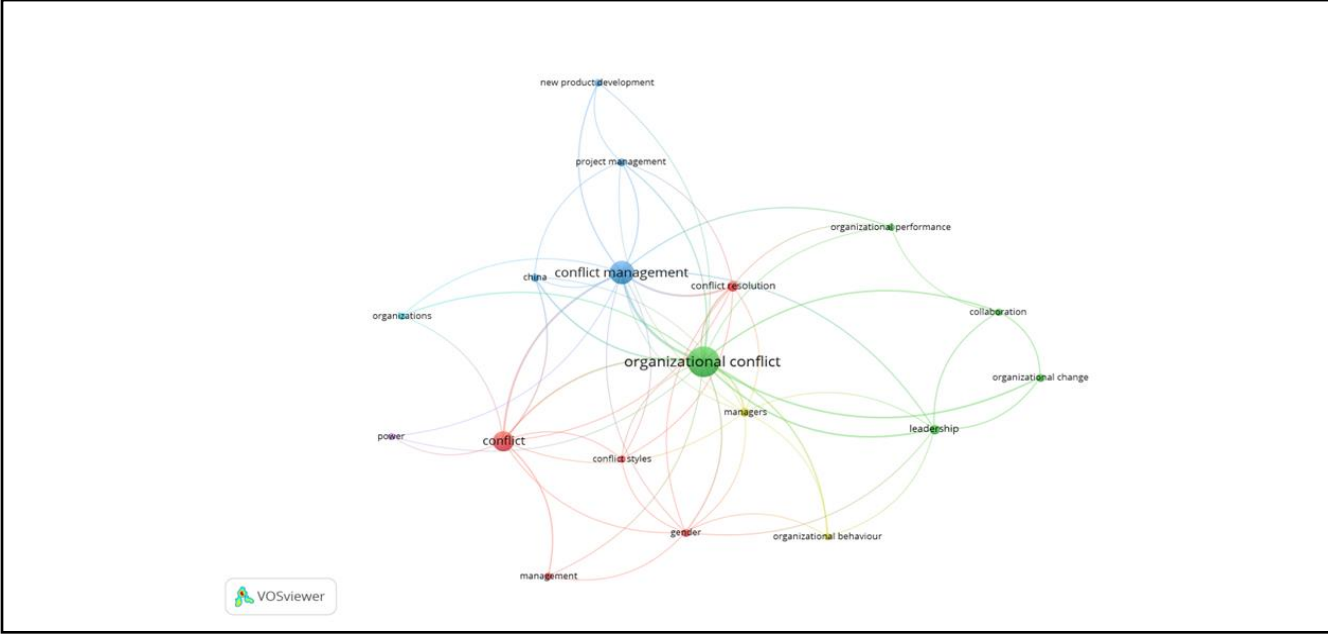
هدفت الدراسة إلى التطرق إلى إدارة الصراعات في الأعمال العائلية، وهذا انطلاقاً من اجراء تحليل ببليومتري على برنامج Vosviewer على بيانات 106 ورقة بحثية على قاعدة بيانات Clarivate Analytics Web of Science Core Collection، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ثلاثة مجالات بحثية رئيسية هي: الصراعات التنظيمية، تطور نمو الشركات والنزاعات والسيطرة العائلية على الأداء والصراع، وفي هذا الشأن قامت هذه الدراسة بتوضيح تأثير الصراعات العائلية على أداء الفرد، كما أكدت على غياب الدراسات حول موضوع الصراع والشركات العائلية.

خامساً: تحليل الكلمات المفتاحية

يعتبر تحليل الكلمات المفتاحية مهما لتحديد المجالات والتوجهات الفكرية التي يعالجها موضوع إدارة الصراع التنظيمي، وهذا انطلاقاً من المعلومات اللبيليوغرافية لبيانات 95 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus، تم تحليلها وفقاً لمقاربة co-occurrence على برنامج VOSviewer.

الشكل رقم (1-17): شبكة الكلمات المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-1978)

Scopus (2023) وفقا لقاعدة بيانات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يظهر الشكل (1-16) وجود ثلاث عناقيد متراكمة تمثل مجالات بحثية رئيسية تظهر في شكل عناقيد، والمتعلقة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي، تظهر هذه التشكيلات في الشبكة بدوائر وخطوط منحنية متفاوتة الأحجام والألوان، يعبر اختلاف حجم الدوائر ولونها عن اختلاف تردد المصطلحات وتكرارها، في حين يشير سمك الخطوط المنحنية إلى قوة ارتباط المصطلحات ببعضها، تم اختيار المصطلحات التي تكررت على الأقل 3 مرات، نتج عنها ما يقارب 415 كلمة مفتاحية، تم اختيار 18 كلمة مفتاحية.

تمثل المجموعة الأولى الممثلة بالعنقود الأخضر، وهي أكبر العناقيد والذي يبحث في الصراع التنظيمي وعلاقته بالعمليات التنظيمية ويشمل المصطلحات التالية: الصراع التنظيمي، القيادة، التعاون، التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي، في حين تمثل المجموعة الثانية الممثلة بالعنقود الأزرق إدارة الصراع وتأثيره الإيجابي على المنظمات، ويشمل مصطلحات الآتية: إدارة الصراع، المنظمة، إدارة المشروع، تطوير المنتجات، أما المجموعة الأخيرة الممثلة بالعنقود الأحمر فتركز على فهم الصراع وأساليبه وطرق حله، حيث تتضمن الكلمات المفتاحية التالية: الصراع، أساليب الصراع حل الصراع، الإدارة.

تم تدعيم هذا التحليل بجدول يوضح تردد الكلمات المفتاحية وقوة ارتباطها بالموضوع بناء على بيانات 95 مقال منشور على قاعدة بيانات Scopus والتي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): تردد الكلمات المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات

للفترة (1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus

الكلمة المفتاحية	التردد	قوة الارتباط
الصراع التنظيمي	56	47
إدارة الصراع	32	33
الصراع	24	18
حل الصراع	7	14
القيادة	6	13
التعاون	3	8
التغيير التنظيمي	4	8
إدارة المشاريع	4	8
السلوك التنظيمي	3	6

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

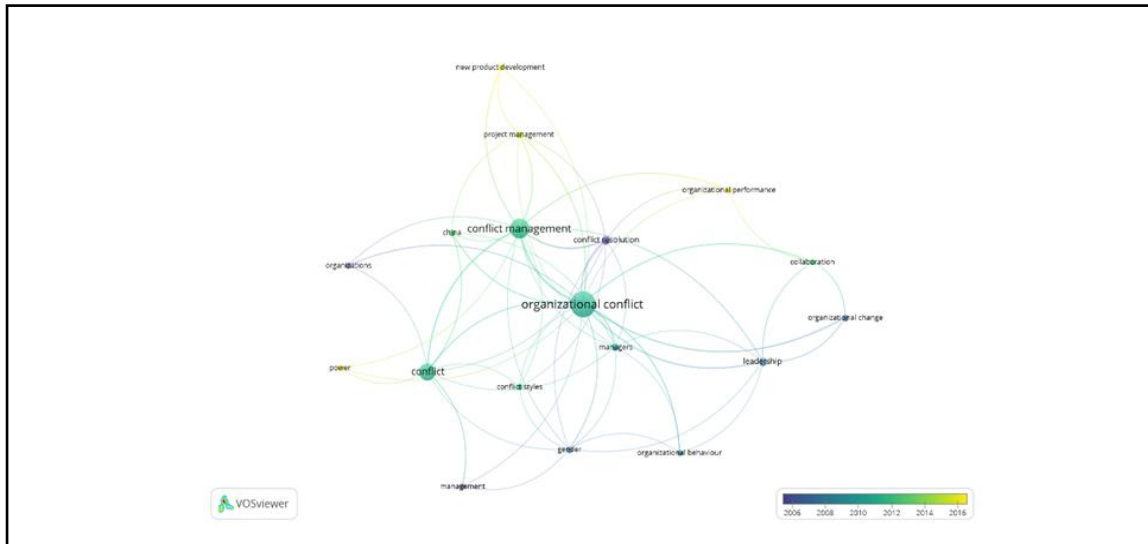
من الجدول رقم (1-3) نلاحظ أن مصطلح الصراع التنظيمي يحتل المرتبة الأولى ضمن الكلمات المفتاحية الأكثر تردد وفقا لما أسفرت عنه مخرجات مقارنة co-occurrence على برنامج VOSviewer، وهذا بتردد 56 وقوة ارتباط بلغت 47، ويعتبر هذا المصطلح الكلمة المفتاحية التي تستخدم في محركات البحث للحصول على نتائج البحث المرادة حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي، في المرتبة الثانية يأتي مصطلح إدارة الصراع بتردد 32 وقوة ارتباط 33، وشكل جزء مهما من موضوع الدراسة، وهذا باعتبار أن هذه الكلمة المفتاحية تساعد في تحديد المجال البحثي لإدارة الصراع التنظيمي بشكل أدق، أما في المرتبة الثالثة يأتي مصطلح الصراع والذي يعتبر البذرة الأولى لظهور وتطور مواضيع نظرية الصراع، وهذا بتردد 24 وقوة ارتباط 18، في حين أن مصطلح حل الصراع جاء بتردد 7 وقوة ارتباط 14 والذي يدل على أن هذا المجال البحثي يهتم بشكل كبير بطرق حل الصراع ومعالجته بين أطراف الصراع.

في المرتبة الموالية يظهر مصطلح القيادة بتردد 6 وقوة ارتباط 13 وهذا يدل على أن هذا المصطلح يركز بشكل كبير على القيادة، إذ أن اغلب الأبحاث التي تتحدث عن إدارة الصراع التنظيمي تستند إلى خصائص القيادة لتطبيق عمليات إدارة الصراع بشكل ناجح، نلاحظ في الجدول كذلك ظهور مصطلح التعاون بتردد 3 وقوة ارتباط 8، حيث تعتبر هذه الكلمة المفتاحية من الأساليب التي تساعد على إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي فإن ذكر هذه الكلمة المفتاحية يستوجب بشكل مباشر التطرق إلى موضوع إدارة الصراع التنظيمي، في المراتب الموالية يأتي مصطلحا التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع بتردد 4 وقوة ارتباط 8 لكل منها، كدلالة على تطور دراسات إدارة الصراع التنظيمي في الأبحاث الجديدة، والتي تعالج كيفية جعل الصراع التنظيمي قوة بناءة تعمل على أحداث تغيير فعال وناجح بالمنظمات وتحسين عمليات إدارة المشاريع، في المرتبة التاسعة يأتي مصطلح السلوك التنظيمي بتردد 3 وقوة ارتباط 10، وهذا يرجع كون الموضوع التي تعالجه الدراسة من السلوكيات التنظيمية والتي يقوم الأفراد بممارستها داخل مكان العمل بالمنظمات.

يساعد تشارك الكلمات المفتاحية كذلك على معرفة التوجهات الحديثة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي لبيانات 95 مقال منشور على قاعدة بيانات Scopus، تم إدخالها سابقا في برنامج Vosviewer وفقا لنفس المقاربة، حيث تظهر الشبكة أدناه المجالات والبحثية الجديدة التي تم معالجتها قبل الباحثين.

الشكل رقم (1-18): الشبكة المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا للتسلسل الزمني للفترة

(1978-2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

يوضح الشكل السابق الشبكة المفتاحية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وفقا لقاعدة بيانات Scopus ما بين سنتي 1978 و2023، وفقا للتسلسل الزمني الذي يظهر بتدرجات لونية مختلفة، حيث كلما اتجهنا

نحو اللون الأصفر كلما أشار ذلك إلى حداثة الموضوع، ومن خلال التمعن في معطيات هذه الشبكة تم التوصل إلى أن الباحثين في الآونة الأخيرة يهتمون بمعالجة المواضيع ذات الصلة بالصراع التنظيمي واعتباره عامل أساسي في تطوير أداء الأفراد وتحقيق الإبداع وإدارة المشاريع بنجاح، وهذا من خلال التمعن في الكلمات المفتاحية التالية التي تظهر باللون الأصفر: الأداء التنظيمي إدارة المشاريع، تطوير منتجات جديدة.

سادسا: تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية ودراسة شبكة العلاقات التعاونية

إن البناء المعرفي الهائل المتواجد على قاعدة بيانات Scopus، يرجع إلى الجهود البحثية والمعرفية التي قام بها الباحثون، وفي هذا الموضوع قامت الباحثة بتحديد أكثر الباحثين مرجعية لبيانات 95 مقال منشور في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 1978 و2023، تظهر نتائج هذا التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-4): تردد الباحثين الأكثر مرجعية لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-

2023) وفقا لقاعدة بيانات Scopus

المؤلف	عدد المقالات	عدد الاستشهادات
Zapf,Dieter	1	461
Sannino, Annalisa	1	301
Engeström, Yrjö	1	301
Devore,Cynthia James	1	208
Holt, Jennifer I,	1	208
Dyer, Barbara	1	193
Theime, Jeffrey	1	193
Caputo, Andrea	1	140
Marzi, Giacomo	1	140
Pellegrini, Massimiliano Matteo	1	140
Rialti, Riccardo	1	140
Wilson, Alex J	1	121

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Vosviewer

من خلال ما سبق، تم التركيز في هذا التحليل على الباحثين الأكثر مرجعية خلال الفترة الزمنية التي تم تحديدا مسبقا، وهذا وفقا لعدد الاستشهادات مع اختيار العدد 1 كحد الأدنى لعدد الوثائق، حيث نلاحظ

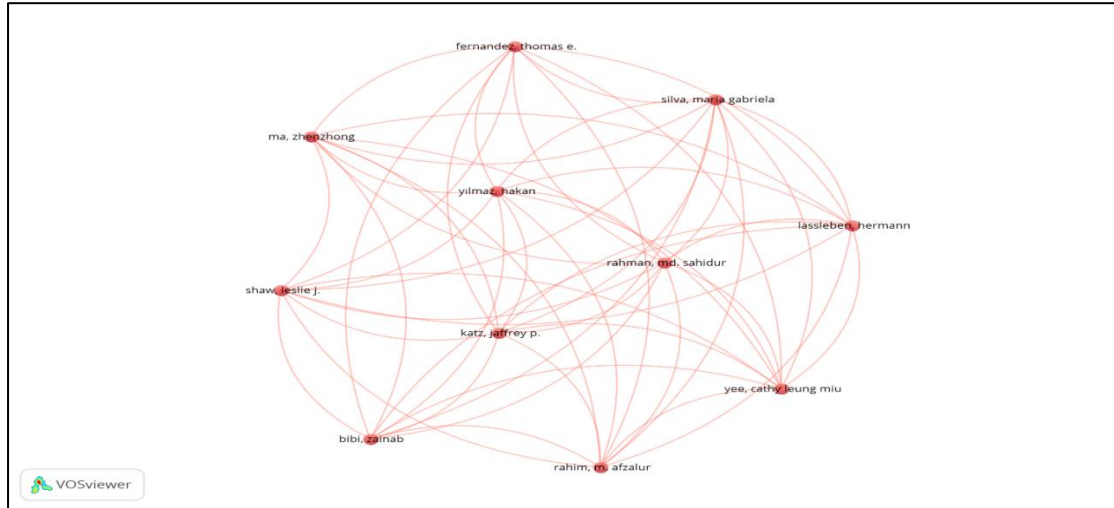
في المرتبة الأولى Zapf,Dieter بعدد استشهادات بلغ 461 يليه كل من Sannino, Annalisa و Engeström Yrjö بـ 301 استشهاده لكل منها، في المرتبة الثالثة يأتي كل من الباحثين Dyer, Barbara و Devore,Cynthia James و Holy, Jennifer بـ 208 استشهاده، في حين كان لكل من Giacomo Marzi و Caputo, Andrea 193 استشهاده في المرتبة الرابعة، أما الباحثون و Pellegrini و Massimiliano Matteo و Rialti, Riccardo فقد كان لهم 140 استشهاده في المرتبة الخامسة، يليه في المرتبة السادسة الباحث Wilson, Alex J بـ 121 استشهاده.

إلى جانب المقاربة السابقة التي تم اعتمادها لتحديد المؤلفين الأكثر مرجعية، كان لابد من تحديد وفهم علاقات الارتباط والتعاون بين هؤلاء الباحثين، فتم إجراء مقاربة Co-authorship على برنامج Vosviewer، بحيث تم اختيار العدد 1 كحد أدنى لكل من عدد الوثائق وعدد الاستشهادات لكل باحث، فتم الحصول على إجمالي 222 باحث.

تظهر الشبكة التالية العلاقات التعاونية بين الباحثين وتحديد أكثرهم تعاوناً ضمن بيانات 95 منشور في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الزمنية التي تتراوح بين سنتي 1978 و سنة 2023.

الشكل رقم (1-19): شبكة تعاون المؤلفين لموضوع إدارة الصراع التنظيمي للفترة (1978-

2023) وفقاً لقاعدة بيانات Scopus



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Vosviewer

من خلال الشكل السابق الممثلة لشبكة التعاونيات ظهور عنقود واحد فقط باللون الأحمر والتي تشمل الباحثين:

M.Afzalur Rahim, Jaffrey P. Katz, Zhenzhong Ma, Hakan Yılmaz, Hermann Lassleben, Md .Sahidur Rahman, MariaGabriela Silva, Zainab Bibi, Leslie J. Shaw, Thomas, E. Fernandez, Cathy Leung Miu Yee.

يبحث هؤلاء الباحثون في موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق لمجموعة من العوامل والشروط التنظيمية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الفجوات البحثية لموضوع القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي

يشير التحليل البيبليومتري السابق، والذي تم فيه فحص العديد من البيانات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي إلى تنوع الدراسات السابقة وغمارة المعارف بها، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لم يتم التطرق إليها والتي ساهمت في الكشف عن عدد من الفجوات البحثية والمتمثلة في:

- أشارت المجالات البحثية السابقة إلى عدة مواضيع أهمها القيادة باعتبارها المصدر الأساسي الذي أدى إلى ولادة القيادة التحويلية، والعديد من القيادات الأخرى، لكنها لم تشر إلى بعض القيادات الرديئة التي قد تضر بالمنظمة وعملياتها وبالتالي الفشل في تحقيق أهدافها وافتعال نزاعات غير بناءة لا حاجة لها؛
- لم تعالج القيادة التحويلية في المواضيع المدرجة في التحليل البيبليومتري من منطلق أهميتها في خلق علاقات عمل جيدة بين التابعين والإدارة وهذا يعود لكون النمط القيادي التحويلي يسعى إلى تحقيق أهداف جميع الأطراف.
- ركزت المواضيع السابقة على البناء المفاهيمي للقيادة التحويلية وبالتحديد سلوكيات القائد التحويلي التي يمارسها ضمن هذا النمط القيادي، لكنها أغفلت السلوكيات التي يتبناها التابعين كرد فعل اتجاه القادة التحويليين؛
- يلاحظ من المجالات البحثية التي كشفت عنها المراجعة البيبليومترية عن التوجهات الحديثة خاصة البيئية في موضوع القيادة التحويلية لكنها لم تدرس بشكل كاف وعلى وجه الخصوص سلوكيات القيادة التحويلية الخضراء، التكنولوجية والتربوية في المؤسسات التعليمية؛
- تطرقت الدراسات السابقة التي تم استخلاصها حول إدارة الصراع التنظيمي إلى فكرة الصراع التنظيمي ونظرياته ونتائج إدارته، إلا أنها أغفلت دورة حياة الصراع التي تجمع بين بداية الصراع ونهايته أو ما يعرف بدوافع الصراع ومخرجاته، الأمر الذي يدفع إلى دراسة دور المخرجات التنظيمية للصراع التنظيمي في إعادة افتعال صراعات أخرى جديدة؛

- إلى جانب ذلك لم تهتم الدراسات السابقة بضبط المصطلحات الخاصة بكل وإدارة الصراع التنظيمي والظروف التي تتطلب تطبيق الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع كتجنب، تقليل الصراع أو إدارته تبعاً للاستراتيجية المناسبة، خاصة فيما يتعلق منه بالصراعات البناءة والهادمة؛
- ارتباط استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في هذه الدراسات بمجموعة من الشروط التنظيمية للأفراد كالجنس والثقافة التنظيمية، والتي تلعب دوراً كبيراً في تفضيل استراتيجية على أخرى، لكنها لم تتطرق إلى موقف القائد في توجيه الأفراد إلى تطبيق استراتيجية معينة وفقاً لما تقتضيه متطلبات الموقف؛
- التفصيل في دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لنموذج موحد يحدد دور كل قيادة ومساهمتها في إدارة الصراع، إلى جانب الكشف عن مهارات القادة في إدارة الصراع، وعلى وجه الخصوص كفاءة الصراع التي تعتبر ميزة مهمة لتحديد كفاءته القيادية وخلق قادة مستقبليين؛
- تناول هذه الدراسة موضوع "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي"، وهو موضوع نادر التداول في الأدبيات البحثية التي تجمع بين هذين المتغيرين من عدة جوانب. حيث تقترن الدراسات الحالية إلى الإشارة إلى وجود علاقة بحثية تربط بين القيادة والصراع ضمن إطار تبادلي يساهم فيه كل منهما في افتعال الآخر. كما لم تُسلط الضوء على الجوانب السلبية والمظلمة للقيادة التحويلية، والتي قد تؤدي إلى ظهور سلوكيات منحرفة مثل الصراعات التنظيمية الهدامة، إلى جانب ذلك، تجاهلت الدراسات السابقة دور التابعين في حل وإدارة الصراعات. وتأتي هذه الدراسة لتكون من الأوائل في تقديم الفواعل الرئيسية التي تسهم في إدارة الصراع التنظيمي من منظور القيادة التحويلية. وتهدف إلى سد الفجوات البحثية من خلال فحص دور القيادة التحويلية بأبعادها وسلوكياتها في إدارة الصراع التنظيمي، مع إضافة قيم بحثية جديدة تعزز الفهم في هذا المجال.

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية

كما وسبق التأكيد على أن الدراسات السابقة مطلباً منهجياً لا بد من توافره في إنجاز بحث علمي مفصل، وقصد التعرف على مختلف جوانب الموضوع خاصة تلك التي تم القيام بها في السنوات الأخيرة تم إجراء دراسات استطلاعية حول المواضيع السابقة، حيث تم التمكن من حصر الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

سيتم في هذا المطلب التطرق للدراسات العربية في السنوات الأخيرة التي قامت بدراسة كل من متغير القيادة التحويلية ومتغير الصراع التنظيمي، وكذلك الدراسات التي عالجت كلا المتغيرين في سياق واحد.

تمثلت أهم الدراسات العربية التي قدمت إضافة علمية لموضوع الدراسة في السنوات الأخيرة في:
 - دراسة (صياحي الأخضر، 2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الجوانب النظرية للقيادة التحويلية بناء على تصورات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم وأثرها على تحقيق التميز التنظيمي، تمحورت إشكالية الدراسة حول "ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؟" وقصد تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من أجل تحليل متغيرات الدراسة نظريا وميدانيا، كما تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة والبالغ عددها 173 فردا، وقصد تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

انطلاقا من معطيات الدراسة فقد توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها أن القيادة التحويلية أصبحت تحتل أهمية كبيرة في المنظمات، وتعتبر أساس تحقيق التميز التنظيمي من أجل البقاء والاستمرار، حيث أكد الباحث أن هذا لا يتم إلا بتحقيق تميز الموارد البشرية، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين) على المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، وفي ضوء النتائج المحققة اقترحت الدراسة مجموعة من المعايير والنظم التي يجب أخذها بعين الاعتبار في اختيار المواضيع القيادية وتخفيض حدة البيروقراطية.

- دراسة (لاروقو خامسة، عمر بن جيمة، 2018) بعنوان: " دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مقال منشور في مجلة البشائر، جامعة بشار، العدد 3، المجلد 4.

حاولت الدراسة الكشف عن ماهية الصراع التنظيمي وطرق إدارته من خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين؟، وللاجابة عن الإشكالية عمدت الدراسة إلى اختيار عينة عشوائية شملت 90 فردا من المؤسسة العمومية الاستشفائية، أين تم توزيع بيانات مرتبطة بالاستبيان تم معالجته وفقا لبرنامج SPSS، وكذا استخدام التحاليل الإحصائية للوصول إلى النتائج المطلوبة، وأهمها تمثل في وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين وفقا لاستراتيجية الصراع التنظيمي، حيث أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس،

السيطرة، التجنب والانسحاب على تعزيز الأداء الوظيفي والتي يمكن أن تفسر بسبب بيئة العمل والظروف المحيطة.

- دراسة (حامد محمد وآخرون، 2019) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 1، المجلد 12.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وتزويد المديرين بمختلف الآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات الأفراد نحو العمل، خاصة في ظل وجود صراعات تستهلك جهد المؤسسة ووقتها، تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر؟، لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان تم توزيعه على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تمثلت العينة المبحوثة في 90 عامل، تم استخدام التحليل الإحصائي القائم على برنامج SPSS لاختبار صحة الفرضيات.

وبناء على ما نتطرق اليه الباحثون فقد توصلوا إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

- دراسة (دوح التجاني، 2019) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع

التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث

في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة غرداية.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي بجامعة غرداية، تبلورت إشكالية الدراسة حول ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟، بحيث تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات النظرية، ومنهج دراسة حالة في الجانب الميداني، شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 188 فردا من هيئة التدريس، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة، معتمدة في ذلك على التحليل الإحصائي القائم على المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي المتعدد، واختبار طوكي للمقارنات البعدية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، السن والخبرة المهنية، بينما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمستوى التعليمي.

- دراسة (حداد عفاف، 2019) بعنوان: مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة القبس للدراسات النفسية

والإجتماعية، جامعة يحيى فارس المدية، العدد 4، المجلد 1.

الإشكالية التي طرحتها الباحثة تمثلت في: ما هي العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بالجانب النظري للقيادة التحويلية، ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي في المؤسسات، كما هدفت إلى التأكيد على ضرورة اعتماد المنظمات على القيادة التحويلية لنقلها من مرحلة التسيير التقليدي إلى مرحلة أكثر حداثة وفعالية تتلائم والتغيرات المستمرة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها حاجة المؤسسات إلى القيادة التحويلية والتعامل مع التغيرات التنظيمية وإدارتها، لاسيما وأن الأنماط القيادية الأخرى أثبتت عدم كفاءتها في بعث الحداثة والانفتاح على المنظمة المحيطة.

- دراسة (فالح هشام ولاوسين سليمان، 2020) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية دراسة ميدانية: إتحادات: المصارعة، التايكواندو، الرياضة الجماعية، مقال منشور في مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 5، المجلد 1.

هدفت الدراسة إلى توضيح الإطار النظري للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودراسة العلاقة التي تجمع بينهما، حيث تمثلت إشكاليته في: هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في الاتحادات الرياضية الجزائرية؟، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوزيع 25 استبيان، تم استرجاع 18 استبياناً منه على مستوى الإداريين العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية: المصارعة، التايكواندو، الرياضة الجماعية، وهذا من خلال التركيز على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها وجود علاقة طريفة موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05، والذي تم تفسيره على أن الزيادة في الثقافة التنظيمية تدل على ثقة القادات بالتابعين، ووعيهم بأهمية تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز بحماس.

- دراسة (عليي نادية وطيباوي أحمد، 2021) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 1، المجلد 14.

استهدفت الدراسة فحص أثر القيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إدارة الأزمات في مؤسسة الحضنة بالمسيلة، حيث ركزت على تأطير الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، من خلال طرح الإشكالية المتمثلة في: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟، حيث تم تحليل بيانات استبيان 70 عامل في المؤسسة محل الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أسفرت مخرجات الدراسة عن أن الدافع الإلهامي أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة الأزمات ب 0.650 وهذا يفسره التعاون بين فرق العمل وتوحيد الجهود بينهم لمعالجة الأزمة وتجاوزها.

- دراسة (بن لقريشي نورالدين وبن لقريشي ناصر، 2023) بعنوان: سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة، مقال منشور في مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 1، المجلد 5.

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تجمع بين أبعاد القيادة التحويلية والتوافق المهني، من خلال طرح الإشكالية: هل توجد علاقة ارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة؟، تم تطبيق الدراسة على 250 موظف من بلدية امجدل ولاية المسيلة اعتماداً على المنهج الوصفي في تحليل بيانات الدراسة، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاختبار صحة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني، بفضل الخصائص التي يتمتع بها القائد ويؤثر فيها على المرؤوسين، من خلال طرحه لرؤية واضحة بشغف والإقبال على مواجهة المخاطر دون خوف، وتحفيزهم على تقديم أفضل قدراتهم للإنجاز مما يزيد من توافهم المهني داخل المنظمة.

- دراسة (بلماري خالد وعباش عائشة، 2024) بعنوان: قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالموهب التنظيمية، مقال منشور في مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد 1، المجلد 10.

ركزت الدراسة على التعرف على أماكن القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموهب داخل المنظمات، إذ عالجت هذه الدراسة الأطر المفاهيمية والنظرية لكلا متغيرين، وعالجت العلاقة التي تجمع بينهما بناء على الأبحاث والأدبيات الأكاديمية التي عالجت موضوع الدراسة، ركزت إشكالية الدراسة حول: هل يساهم السلوك التحويلي للقيادة من خلال أبعاده في الاحتفاظ بالموهب داخل المنظمة؟، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي لاختبار صحة الفرضيات وتحليل العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة. أكدت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في الاحتفاظ بالموهب التنظيمية، وهذا راجع إلى السلوكيات التي يتميز بها القائد والتي تزيد من رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، كما أن لها تأثير غير مباشر على هذه الموهب من خلال الرضا والالتزام الوظيفي.

- دراسة (هاشم محمد همد ادريس وآخرون، 2024) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان)، مقال منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5.

تسعى الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بجمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان بالسودان، تمثلت إشكالية الدراسة: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي؟، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والاعتماد على استبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة تضمنت 306 عامل من هذه الجمعيات، ولتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي Spss v-24 و Amos v-24.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة هو التأثير المثالي، وأكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ممارسة هي استراتيجية التوفيق، كما كشفت أن القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة لها أثر إيجابي في أبعاد الصراع التنظيمي، مع التأكيد على أهمية تعزيز سمات وسلوكيات هذه القيادة للحصول على نتائج أفضل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

لا تقل الدراسات الأجنبية أهمية عن الدراسات العربية في توضيح معالم وأبعاد الدراسة والتي أخذت تتطور بشكل مستمر في السنوات الأخيرة، وتمثلت هذه الأخيرة في:

دراسة (Mukhtar,2020) بعنوان: The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness، مقال منشور في مجلة INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW، العدد 1، المجلد 2.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن امكانية وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والصراع التنظيمي من جهة، والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، في منطقة الداية باتشيه بإندونيسيا التي كانت محل الدراسة، تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً بطريقة المسار على مستوى عينة تمثلت في 90 مدرساً، أظهرت النتائج أن هناك تأثير مباشر ودلالة ايجابية متزامنة بين متغيرات القيادة التحويلية والتواصل المستمر بين الأشخاص والفعالية التنظيمية، وضرورة تحقيق التوازن بين جميع المتغيرات التنظيمية من أجل تعزيز التعليم القائم على القيم الأخلاقية بمنطقة داية اتشيه.

دراسة (Arthi R and Sumathi G.N,2020) بعنوان: Work-family conflict and professional commitment: proactive effect of transformational leadership

مقال منشور في مجلة Business Perspectives، العدد 1، المجلد 18

تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على العلاقة بين صراع العمل-الأسرة والإلتزام المهني على عينة مكونة من 752 معلم بالمدارس الخاصة بمناطق محددة من تاميل نادو بالهند، تبنت الدراسة المنهج الوصفي، في حين تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتحليل البيانات باستعمال تحليل الانحدار الهرمي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية تربط بين صراع العمل-الأسرة والالتزام المهني، وتلعب القيادة التحويلية دوراً فاعلاً في تعديل العلاقة بين صراع العمل-الأسرة والالتزام المهني.

- دراسة (OMENE, Godspower Richard,2021) بعنوان: **Conflict Management Strategies As A Prerequisite For Effective Organizational Performance: An Exploratory Analysis** مقال منشور في مجلة **International Journal of Business & Law Research**، العدد 4، المجلد 9.

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي، وهذا اعتماداً على فحص وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث أكدت من خلال نتائجها على أن استراتيجيات إدارة الصراع الملائمة تعزز من فعالية اتخاذ القرارات وتحسن من المخرجات التنظيمية، وتساهم بدرجة أولى في حل الصراع والحد من الخلافات وبالتالي تحقيق التعاون والتواصل الجيد لتوفير تغذية راجعة تحد من نشوء أطراف معارضة، الأمر الذي يجبر المنظمة على إعطاء الأولوية لاحتواء النزاعات خاصة تلك التي تشجع العاملين بصورة إيجابية وتفتحهم للإنجاز.

- دراسة (Ehwandin,2021) بعنوان: **Organizational Conflict Management in Islamic Education Perspective** مقال منشور في مجلة **Journal of Research in Islamic Education**، المجلد 2، العدد 3.

تعالج الدراسة إدارة الصراع التنظيمي من المنظور الإسلامي وما يتعلق كذلك بمفاهيم الصراع، أسبابه، مصادره، طرق حله، وتأثيراته بالمؤسسات التعليمية وفقاً للتعاليم الإسلامية، وقد عمدت الدراسة إلى استخدام المنهج النوعي الوصفي القائم على البحث المكتبي، حيث تُجمع البيانات من الأدبيات والمجلات دون دراسات ميدانية، مع اتباع نهج انعكاسي ومفتوح، أشارت الدراسة إلى أن إدارة الصراع التنظيمي تتطلب قيادة فعالة قادرة على التحكم في الصراع واحتوائه إلى مستويات معتدلة، لكنها أشارت كذلك إلى خطورة استخدام كل جهود المنظمة في حل الصراع التنظيمي، مما قد يتسبب في انحرافها وفشلها في تحقيق الأهداف، خاصة إذا كانت الصراعات مفعلة على المستويات العليا، وهذا بالاستناد إلى منهج نوعي قائم على جمع المعلومات والمعطيات من العديد من الوثائق البحثية المأخوذة من المجالات، وتطويرها بصفة مستمرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المنظور الإسلامي يقوم على فكرة إدارة الصراع التنظيمي، من خلال تحويله من صراع هادم إلى صراع مثمر وبناء، انطلاقاً من عمليات النقاش وتبادل الآراء والتمسك بالمبادئ التي نص عليها القراءان ونصت عليها السنة، والتي تؤكد أن الصراعات يمكن تجاوزها والاستفادة منها.

- دراسة (Maisyura and Others,2022) بعنوان: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION مقال منشور

على مجلة Ekonomi العدد 3، المجلد 11.

تعالج الدراسة أسلوب القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي بالكيفيات التي تجعل المنظمة تتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة، وهذا انطلاقاً من المهارات والخصائص التي يمتاز بها القادة التحويليون، إلى جانب المعارف التي تمكنهم من رفع التحدي ومواجهة المخاطر وفقاً لخطط وإجراءات محكمة.

اعتمدت الدراسة في استخلاص النتائج المرجوة للدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات القائمة على جمع وتحليل وتفسير الدراسات المنشورة على مستوى مجلات علمية والتي لها صلة مباشرة بالموضوع. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن القيادة التحويلية تدعم عملية التغيير في المنظمة، من خلال ثلاث ممارسات أساسية يقوم بها القائد التحويلي تتمثل في: الإبداع، الحيوية والرؤية المستقبلية التي تجمع بين فهم الوضع الحالي والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

- دراسة (Gezim Shabani and Others,2022) بعنوان: The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis مقال منشور في مجلة Emerging Science Journal، العدد 4، المجلد 6.

تهدف الدراسة إلى فحص أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسات العامة والخاصة بمنطقة كوسوفو وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وفقاً لنموذج رحيم (ROCI-II)، حيث لجأت الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة إلى المنهجية الكمية من خلال توزيع استبيان شمل عينة مكونة من 100 مدير من القطاع الخاص و100 مدير من القطاع العام، ومن ثم معالجة البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال اختيار استراتيجية إدارة الصراع الأنسب، ففي القطاع الخاص يتم اعتماد أسلوب التسوية بشكل كبير عكس أسلوب التجنب أما في القطاع العام يعتبر أسلوب الهيمنة الأكثر استخداماً.

- دراسة (Budhi Haryanto and Others,2022) بعنوان: Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance مقال منشور في مجلة Congent & Management Business، العدد 1، المجلد 9.

تسعى الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في صراع العمل والأداء، وهذا على مستوى عينة استطلاعية مكونة من 150 موظف من إدارة العمليات على مستوى شركة السكك

بأندونيسيا، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بحيث تم جمع البيانات اعتماداً على استطلاع عبر الإنترنت.

لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLD-Sem)، حيث توصلت إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً في تنظيم العلاقة بين صراع العمل وأداء الموظفين، إذ أن الدور الذي يؤديه القائد التحويلي يعمل على حل الصراعات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء، كما أكدت أن أكثر الصراعات تأثيراً على الأداء هو صراع العلاقات والمعروف بالصراع العاطفي.

- دراسة (Chima Emmanuel Ibe & Leo C. Chukwu,2023) بعنوان: **Influence of Transformational Leadership Style on Principals' Conflict Management in Secondary Schools in Enugu State Nigeria**، مقال منشور في مجلة **JOURNAL OF EDUCATION**، العدد 1، المجلد 6.

تهدف الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية على إدارة الصراع على مستوى مدرء المدارس الثانوية بولاية إنوغو بنيجيريا، بحيث تتكون عينة الدراسة التي تم جمعها بطريقة عشوائية من 302 مدير اعتماداً على الإستبيان، تم تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المتواجدة على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أكدت الدراسة على أن أبعاد القيادة التحويلية وبالتحديد التأثير المثالي، والدافع الإلهامي والاستثارة الفكرية تؤثر بصورة إيجابية على إدارة الصراعات التنظيمية، وهذا بفصل الخصائص التي يتميز بها القائد والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات المرؤوسين، كتعزيز الثقة في قرارات القائد والاندفاع نحو العمل بحماس.

- دراسة (Muhammad Syam Aslam and Others,2023) بعنوان: **Buffering Role of Transformational Leadership and Emotional Intelligence in the Relationship Conflicts and Team Performance between Tea**، مقال منشور على مجلة **Journal of Management Sciences** العدد 1 المجلد 10.

تعالج الدراسة دور القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في تخفيف شدة الصراعات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء، على مستوى عينة مكونة من 254 موظف بمنظمات استشارية خاصة في عدة مجالات بباكستان، وهذا بالاعتماد على منهج الواقعية النقدية التي تبحث في فهم الظاهرة المدروسة على أرض الواقع.

أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والذكاء العاطفي تعتبر عوامل معدلة للعلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء، حيث أكدت نتائج الدراسة أن القائد التحويلي ومن خلال ممارسته لمهارات الذكاء العاطفي يقلل التوتر بين أعضاء الفريق وبالتالي تقليل العلاقة السلبية بين الصراع وأداء الفريق.

- دراسة (Deske W. Mandagi and Others, 2023) بعنوان: **Leading through**

disruption: The role of transformational leadership in the digital age مقال

منشور في مجلة Jurnal Mantik، العدد 3، المجلد 7.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الفعال للقيادة التحويلية في تحقيق نجاح المنظمات ضمن بيئة رقمية حيث اعتمدت في ذلك على تحليل شامل تضمن 25 مقال علمي على مستوى قاعدة بيانات Scopus، انطلاقاً من نهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SRL) الذي يركز على تحديد وفحص وتقييم ومن ثم تفسير الأبحاث المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية في المجالات الرقمية والتكنولوجيات المطورة.

- توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمكن المنظمات من النجاح ومواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة في البيئة الرقمية، فمن خلال تحفيز والهام التابعين تزداد رغبتهم في الاندفاع نحو التكنولوجيا وإنجاز مهامهم وفقاً للطرق الحديثة المطورة، كما أن الالتزام والرضا الذي يحققه نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على الابتكار وتقبل التطور التكنولوجي والتماشي معه

- دراسة (Nurul Badriya and Others, 2024) بعنوان: **The Role of Constructive**

Conflict Management in Fostering Team Collaboration and Innovation: A

Journal of Perspective of Transformational Leadership مقال منشور على مجلة

Contemporary Administration and Management، العدد 1، المجلد 2.

تسعى هذه الدراسة إلى النظر في تأثير القيادة التحويلية كعامل وسيط في العلاقة بين إدارة الصراع البناء وتعاون الفريق والابتكار، من خلال استخدام التحليل الوصفي الذي يعتمد على عرض ومراجعة الأدبيات بنهج نوعي، والموجودة على قائمة Google Scholar خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2006 و2024.

أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تدعم إدارة الصراعات البناءة وهذا من خلال دفع أفراد الفريق على تقديم أفضل أداء، مع الحرص على توحيد الجهود بينهم، كما يعمل القائد هنا على استغلال موقف الصراع لحفز الأفكار الإبداعية، أثبتت نتائج الدراسة أن إدارة الصراعات البناءة تساهم في تعزيز التعاون وتحفيز الابتكار، إلى جانب ذلك تعزز القيادة التحويلية على التعاون المثمر بين أفراد الفريق، وبالتالي خلق أفكار جديدة تؤدي إلى تعزيز الابتكار.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة في تغطية الفجوات البحثية

بناء على ما تم تقديمه من جهود بحثية ودراسات استطلاعية سابقة والتي كانت ذات قيمة علمية عملية للباحث، تم اكتشاف واستخراج بعض الفجوات البحثية، والتي ستكون نقطة انطلاق البحث الحالي وضبطه بالشكل المطلوب.

أولاً: تغطية الفجوة البحثية المتعلقة بالموضوع

تقوم الدراسة الحالية بسد العديد من الفجوات البحثية المتعلقة بالموضوع والموضحة في النقاط التالية:

- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل أو جزئي، إلا أن معظمها افتقر إلى التناول الشامل والمتكامل لجميع الجوانب النظرية ذات الصلة. كما أن عددًا من هذه الدراسات لم يُولِ العناية الكافية بضبط المصطلحات وتعريف المتغيرات بشكل دقيق أو لم يواكب التوجهات الحديثة في المجال. ومن هنا، تنبع أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال معالجة متغيراتها بصورة شاملة، مع تقديم تحديد دقيق للمفاهيم وتوظيف أحدث الاتجاهات النظرية المرتبطة بها.
- ولضمان تغطية واسعة من المصادر والمراجع ذات الصلة بالموضوع، تم اللجوء إلى قواعد بيانات توفر خلفية مشبعة بالبناء الفكري والمفاهيمي، منها قاعدة بيانات ResearchRabbit وقاعدة بيانات Scopus.

ثانياً: تغطية الفجوة البحثية من حيث المنهج

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم تناولها من حيث الجانب المنهجي الذي تبنته إذ نجد أن:

- الدراسة اعتمدت على تشكيلة متنوعة من أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، الاستبيان، الوثائق والتقارير لتوفير قاعدة معلوماتية كافية لتغطية كافة متطلبات لدراسة؛
- اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وعرض متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ثم تفسيرها وتقديمها كمعلومات مطورة مبنية على المعطيات المجمعة، وهذا لتقديم صورة كاملة وواضحة حول الدراسة نظرياً وكذلك ميدانياً بالمؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي؛
- جمعت الدراسة بين مجموعة مميزة من التحاليل والتي هدفت كل منها للاهتمام بجانب معين وفقاً لبرامج مختلفة، منها التحليل البيبليومتري القائم على برنامج Vosviewer والتحليل الإحصائي القائم على برنامج Spss، لمراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

ثالثاً: تغطية الفجوة البحثية من حيث أنموذج الدراسة

يختلف تصميم نموذج الدراسة الحالية من حيث الفرضيات التي يقوم بمعالجتها، والذي يهدف لقياس أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع، وكذلك لتوضيح أثر أبعاد

القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين على أبعاد إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في: استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب، استراتيجية المساومة واستراتيجية الاستيعاب، بحيث نجد أن الدراسات السابقة أغفلت علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بأبعاد إدارة الصراع التنظيمي، واكتفت بدراسة أثر وعلاقة أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص التمكين كبعد مهم من أبعاد القيادة التحويلية وعلاقته بكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بحيث لا توجد نتائج تخص علاقة التمكين باستراتيجية التعاون أو التنافس وغيرها من الاستراتيجيات الأخرى.

مما سبق فإن موضوع هذه الدراسة يأخذ منحرجا مختلفا ومميزا عن الدراسات المذكورة سابقا، إذ يقوم على البحث في نمط القيادة التحويلية ومساهمتها في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي، حيث سيتم دراسة القيادة التحويلية بالتركيز على أبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) وقياس أثرها على إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب، استراتيجية المساومة، استراتيجية الاستيعاب)، والتي لم يتم التطرق إليها في الأبحاث السابقة خاصة مع إضافة بعد التمكين، كما تعمل على دراسة طبيعة علاقة أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل بكل بعد من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وتركز على تحديد درجة ممارسة كل من سلوكيات القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، مع الإشارة إلى دور خصائص ومهارات القائد التحويلي في اختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الصراع التنظيمي في القطاع الصيدلاني لولاية أم البواقي.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل النواة الأولى لمعالجة ودراسة مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث لا يمكن الشروع في أي بحث علمي دون الاطلاع على الأدبيات السابقة لأخذ فكرة شاملة حوله، والتي تزيد من مصداقيته وحقيقته انه بني على قاعدة معرفية متينة من الدراسات الموثوقة، وهذا ما تم القيام به تحديدا في هذا الفصل، حيث تم معالجة النتاج الفكري السابق وفقا لمجموعة من قواعد البيانات التي توفر إطارا معرفيا أوسع وأشمل، وتضمن بصورة نسبية الإحاطة بكل الدراسات التي لعبت دورا كبيرا في تراكم معارف اليوم حول القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، ففي المبحث الأول تم اللجوء إلى قاعدة بيانات Research Rabbit التي توفر كل الدراسات الأكاديمية التي تم طرحها ذات الصلة بموضوع الدراسة، بحيث ركز التحليل القائم على قاعدة بيانات Research Rabbit على عرض الدراسات المصدرية أولا دون غيرها لكل المتغيرين، والكشف عن الانطلاقة الأولى التي بدأت منها معارف هذين المتغيرين دون تحديد نوع الوثائق، بل شمل هذا التحليل جميع أنواع الأوراق البحثية التي تم عرضها في مجموعة من النقاط، مع التطرق إلى النقاط والجوانب الأساسية التي عالجتها كل دراسة، ومن ثم الانتقال إلى عرض الدراسات التتابعية المشتقة من كلا المتغيرين التي جمعت بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتضمنت الدراسات السابقة اعتمادا على التحليل البيبليومتري القائم على برنامج Vosviewer لكلا المتغيرين وفقا لعدة مقاربات، منحت الدراسات السابقة عدة خصائص تمثلت في تطور حجم وعدد المنشورات والمؤسسات التي تنتمي إليها، إلى جانب أكثر الدول إنتاجا لها، واستخراج أهم المقالات مرجعية، كما قدمت فحسا للكلمات المفتاحية التي ارتبطت بموضوع الدراسة، والتي شكلت مجالات بحثية مختلفة لذات الموضوع، كما عمدت إلى الكشف عن الباحثين الأكثر مرجعية ضمن هذا المجال المعرفي وتحليل العلاقات التعاونية التي تجمعهم في أعمالهم البحثية، في حين أن المبحث الثالث تم فيه عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تخص الدراسة بشكل عام، خاصة الحديثة منها وتحديد نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

ساعد هذا التقديم للنتاج المعرفي السابق على تحديد الفجوة البحثية للدراسة، والكشف عن الجوانب التي لم تعالجها الدراسات السابقة والتي لم تحظ بقدر كافي من العمل البحثي، وبالتالي ساعدت هذه الدراسة على إضافة قيم معرفية جديدة حول موضوع القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- المبحث الأول: الخلفية النظرية للقيادة الإدارية
- المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
- المبحث الثالث: القادة التحويليون بالمنظمات

تمهيد:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية، وهي المفتاح الذي يضمن نجاح الإدارة، وقد وردت هذه العبارة في العديد من الأبحاث الأكاديمية تأكيدًا على الحاجة إلى قيادات كفؤة في المنظمات تُعنى بتوجيه الموارد البشرية والإشراف عليها.

تتسم أبحاث القرن واحد العشرين باهتمامها الشديد بقضايا القيادة، إذ تؤمن بأنها القلب المحرك والأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز والرقي في عالم الأعمال، وعلى الرغم من تعدد الأساليب القيادية التي ترأست المجتمعات البشرية، إلا أنها لم تكن بالجودة والفعالية المطلوبة، فظهرت الحاجة إلى قيادات أقرب منها إلى المثالية، وعلى هذا الأساس اتجهت علوم المناجمنت إلى نمط قيادي تحولي يغطي النقائص الموجودة في الأساليب القيادية التقليدية.

تتفرد القيادة التحويلية بمزايا تجعلها نمط مستهدفًا من طرف الكوادر والإطارات البشرية، خاصة وأن النجاحات التي حققتها المنظمات السبّاقة لهذا النمط القيادي زادت من رغبتهم في تبنيه لتحقيق الخطط المستقبلية والأهداف الاستراتيجية الموضوعة، والتحول نحو ممارسات تركز على الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للأفراد.

بناء على ما تم ذكره، وقصد توسيع وإثراء المعرفة الأكاديمية بالموضوعات القيادية وعلى وجه الخصوص القيادة التحويلية، تم تقسيم هذه الدراسة العلمية إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية؛
- المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية؛
- المبحث الثالث: القادة التحويليون بالمنظمات.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن المنظمات التي تملك الوعي الكافي والمعرفة التنظيمية بمبادئ التسيير الفعال تدرك تماما أن القيادة الإدارية الحكيمة قادرة على تغيير الظروف التي تواجهها لصالحها، واستغلال التحديات لفتح المجال لإبداعات جديدة، وأن أساس هذه القيادة الناجحة يرتكز أساسا على الموارد البشرية وطرق توجيهها، وعليه فإن فهم جوهر هذا السلوك التنظيمي الممثل في القيادة الإدارية ضرورة ملحة داخل الوسط الفكري الإداري.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن توضيح المفاهيم الفكرية لمصطلحات المناجمت يعتبر حجر الأساس لبناء إطار نظري ينظم المعلومات والمعارف، فالقيادة كغيرها من المصطلحات تحتاج إلى هذه التصورات الفكرية حتى تحقق نتائج فكري كامل الأوصاف والمعاني يجذب جماهير الفكر القيادي.

أولا: تعريف القيادة (Leadership):

إن المعرفة بمضامين القيادة يتطلب وجود سياق أدبي قائم على التعريف اللغوي والاصطلاحي:

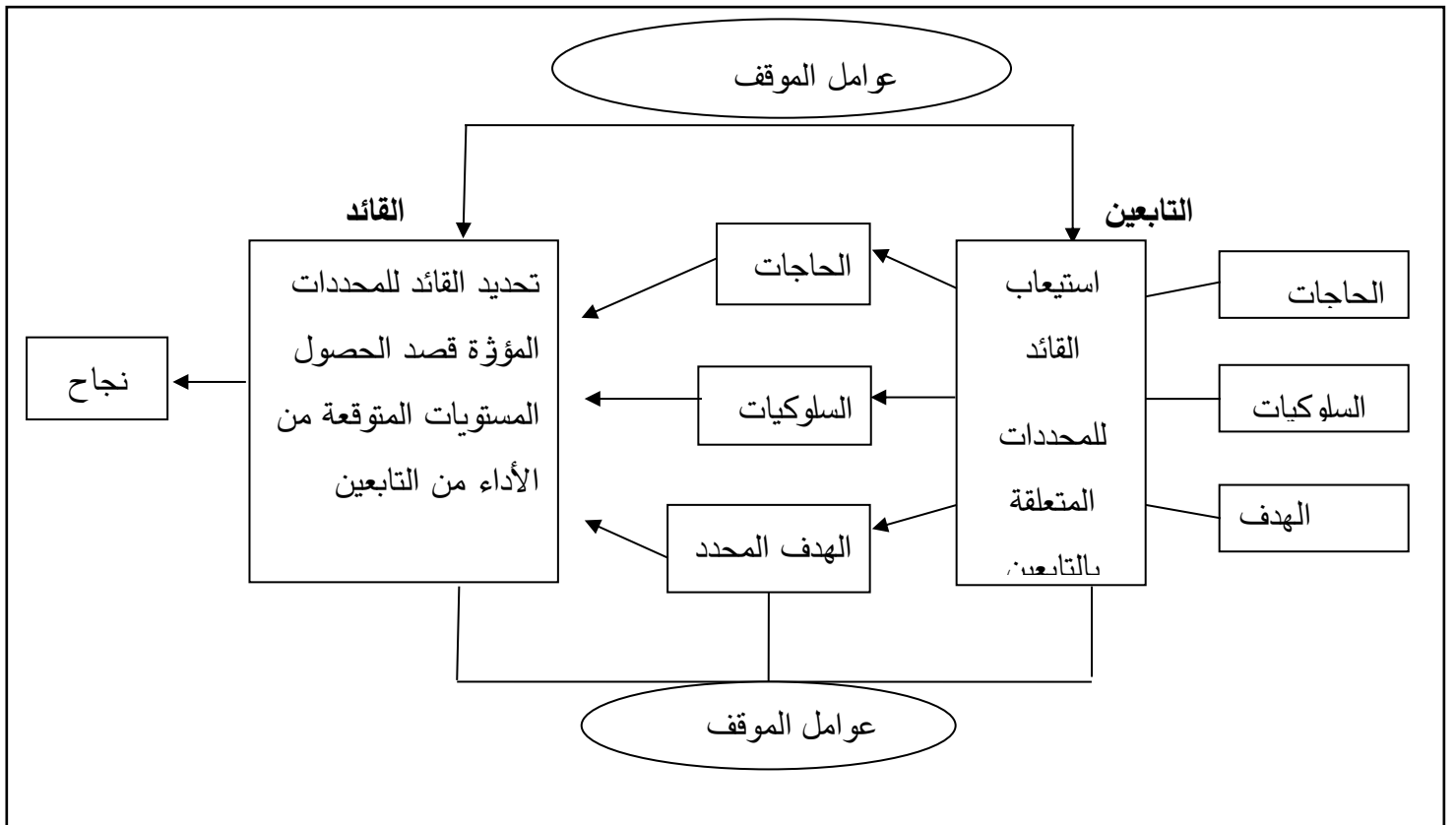
- القيادة لغة: مشتقة من الفعل قاد، قاد الدابة، قودا وقيادة أي ساقها من الأمام محكما إياها من المقود، والجيش: رأسه ودبره، (انقاد) بمعنى خضع وذل (مذكور، 1994، صفحة 519).
- القيادة اصطلاحا: إن الجماهيرية التي نالتها القيادة بين أوساط الباحثين السلوكيين والمهتمين بعلوم الاجتماع، جعلتها تحظى باهتمام بحثي هائل ومخرجات علمية مبهرة، الأمر الذي صعب وضعها في تعريف واحد، إذ أشار "فيليب سادلر" في كتابه ان القيادة مفهوم قوي يخاطب كتل بشرية هائلة في العديد من المجالات (Sadler, 2003, p. 3)، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعريفات التي اقتصت بها القيادة:
- القيادة هي عملية التأثير التي يمارسها القائد على الأفراد الذين يقعون تحت إشرافه، قد تشمل عملية التأثير هذه المستمرة جوانب معنوية كالتحفيز والدعم ومادية كالمكافآت والعقوبات. (VASILESCU, 2019, p. 48)
- أشار إليها "كليف ديموك" على أنها عملية اجتماعية ذات طبيعة أخلاقية، تطمح لبناء قدرات معينة وبالتالي السعي وراء تحقيق إنجازات مشتركة، انطلاقا من تطوير الموارد الموجودة تتميز بخاصية التأثير. (Dimmok, 2011, p. 7)

- يعرف "يوكل" القيادة بأنها: الاتفاق على الأمور التي يجب إنجازها بطرق وكيفيات معينة، إلى جانب تنسيق جهود الأفراد والجماعات بغية تحقيق الهدف المخطط له، من خلال عملية التأثير الممارسة. (Wilson, 2023, p. 102)

تبعاً لهذا التعريف، وجب التنويه إلى أن الفهم الجيد لمصطلح القيادة يفرض التفريق بين مصطلحي القيادة والقائد، فالقيادة تعكس مجريات عملية أو نشاط معين، أما القائد فهو محور مركزي داخل الجماعة بمعنى شخص يشغل مركز عملية القيادة. (مصطفى كامل، 2001، الصفحات 84-85)

تتفق التعاريف السابقة جميعاً على فكرة واحدة وهي أن القيادة عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، ويمكن توضيح عناصر هذه العملية أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): النظام العملي للقيادة



المصدر: (الصيرفي، 2006، صفحة 129)

بناء على هذا النموذج، فالقيادة تعرف من خلال عمليات التأثير والإشراف والتحقق التي تمارسها على مجموعة من الأفراد، والمعروفة بالتبعية أو المرؤوسين، للوصول إلى الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات والسلوكيات وعوامل الموقف.

ثانيا: نشأة القيادة

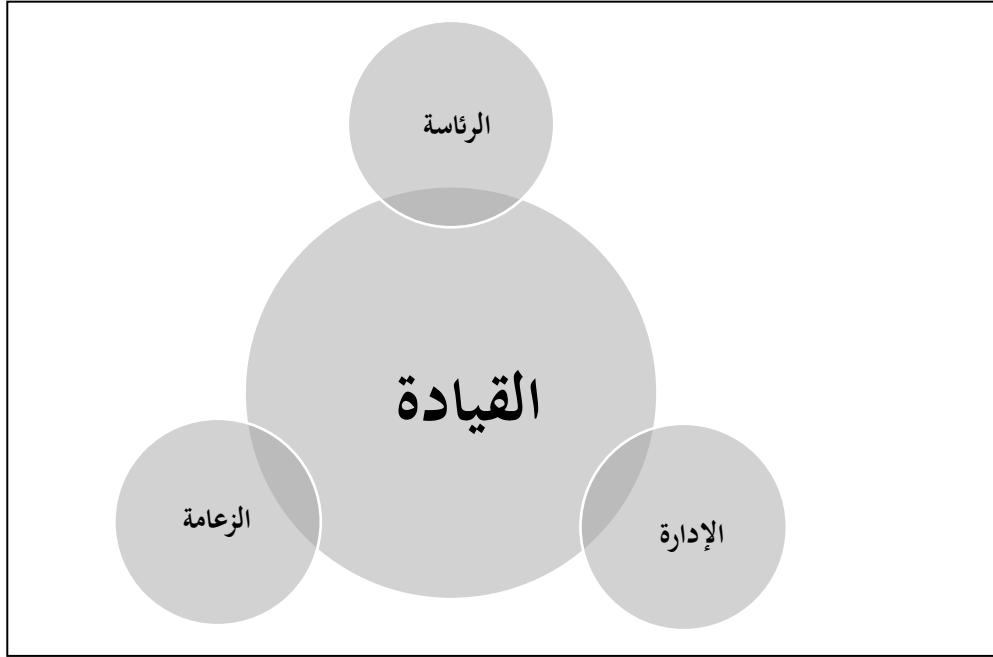
ارتبط مصطلح القيادة بالعصور المصرية القديمة الذين تناولوا مفهوم القيادة من خلال الفرعون الذي كان يمثل السلطة العليا في المجتمع الإنساني آنذاك، يتبعه الوزير الأول وبعض الإطارات القيادية، التي تهتم بإدارة شؤون الدولة، وهذا ما اجتهد "ماكس فيبر" و"جينس بريساتد" في تفسيره مشيرين أن القيادة جاءت أساسا من الحكم الفرعوني المنسق للجهود والهادف لتحقيق الرفاه الاجتماعي، ولقي نجاحا إداريا وتنظيما باهرا تمثل في بناء الأهرامات، والذي أكده كذلك "بيتر دراكر" خلال محاضرة له سنة 1987 مبرزا أن القادة الفعليين هم من نجحوا في بناء الأهرامات ، (بلغنامي و فردي ، 2020، صفحة 97) كما تجسدت معالم القيادة في الحضارة الصينية بعد سنة 2357 ق.م أين عرفت الصين للعالم كإمبراطورية موحدة على يد الإمبراطور "ياو" لترقى بعدها إلى تنظيم ادري ممتاز في عهد الامبراطور "شن العظيم" خلال فترة حكمه سنة 2200 ق.م، في حين أن دستور "تشاو" كان بيان رسمي للممارسات القيادية بالصين الذي اعتبر بمثابة إرشادات ادارية موجهة لكل التنظيمات الإدارية الصينية والسلطوية. (السكرانه ، 2014، الصفحات 21-22)

عند مراجعة اجتهادات الباحثين الأوائل حول موضوع القيادة، فإن هذا المصطلح الذي غزا الكثير من الأبحاث الأكاديمية، لم يكن سوى سمة شخصية للعديد من القرون، حتى إن المفكرين الأوائل أمثال "كونفوشيوس" لم يضعوا تعريفا واضحا له كما كان الحال عند أفلاطون و"ميكافيل" الذين ركزوا فقط على صفات القائد بين العامة، أم في القرن التاسع عشر ظهرت اجتهادات المفكر "كارلايل" للفكر القيادي للأشخاص واضعا إياه في نظريته للرجل العظيم، في حين أن الظهور الحقيقي لتعريف القيادة ظهر بعد الحرب العالمية الثانية كعملية تأثير في سلوكيات الآخرين، وتوالت بعدها الأبحاث والتوجهات لتعريفها. (Selva, 2016, p. 2)

ثانيا: المصطلحات المتداخلة مع القيادة

تتداخل القيادة مع الكثير من المصطلحات التي قد تبدو متقاربة عند الكثير، مما قد يؤثر بصورة سلبية على فعالية مفهوم القيادة وصدقه ضمن الأبحاث العلمية، لذلك يتعين رفع الالتباس والغموض وتوضيح طبيعة الفروق الجوهرية الموجود بينها.

الشكل رقم (2-2): المصطلحات المتداخلة مع القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

1- الإدارة (Management): هي ممارسات مستمرة يتكلف بها التنظيم البشري من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة وحسن استخدام الموارد لتحقيق الكفاءة والفعال للنتائج. (عبد العظيم ، 2019، صفحة 9)

من خلال التعريف المشار إليه سابقاً فإن هناك اختلافات ظاهرة بين مصطلحي القيادة والإدارة والتي تتمثل في:

- أن القيادة مصطلح عريق يعود إلى أزمنة قديمة، بالمقابل فإن الإدارة مصطلح يعاصر ظهور التطور الفكري الحديث؛

- تعنى الإدارة بالعمليات الوظيفية الشاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف بالمقابل تركز على رؤية المنظمة وتوجيهها، وتحفيز القوى البشرية المتجمعة بفعل الرؤية الموضوعية؛

- تعتمد القيادة على السلوك العاطفي، عكس الإدارة التي تستخدم العقلانية؛

- تعمل القيادة على تفجير طاقات إبداعية، لكنها لا تعطي أهمية للجانب الإداري حول محدودية الموارد، كما أن غياب عنصر القيادة غير مرضي لأن اعتماد المنظمة على الإدارة لوحدها قد يؤدي إلى حالة من الجمود والروتين. (العدلوني، 2000، الصفحات 22-23)

2- الرئاسة (Presidency): هي منصب داخل التنظيم الإداري تمنح صاحبه سلطة وصلاحيات قانونية، تمكنه من التحكم في الأفراد والهياكل التنظيمية، يغلب عليها النمط البيروقراطي في

الممارسات الإدارية مما يشير إلى انعدام التوجهات الإبداعية البناءة. (زيدان ، 2014 ، صفحة

(3)

يمكن تحديد الفروق الجوهرية بين القيادة والرئاسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(2-1): الفرق بين القيادة والرئاسة

المعيار	القيادة	الرئاسة
المصدر	تستمد من الجماعة	تفرض على الجماعة
الهدف	مشاركة الأفراد في الأفراد	تحدد الأهداف من طرف السلطة
القبول	تنفيذ الأهداف عن طريق الحوافز	سلطة المدير والعقاب

المصدر: (رضوان ، 2014 ، الصفحات 49-50)

يبين الجدول أعلاه والذي وضح أهم النقاط الأساسية التي تفرق بين مصطلحي القيادة والرئاسة، أن جوهر القيادة وفعاليتها مستمد من المورد البشري، الذي تتعبه عنصرا لا غنى عنه لنجاح عملياتها وتحقيق أهدافها، عكس الرئاسة التي تغفل نوعا ما عن الجانب الإنساني للموارد البشرية وتشجع حاجتها لتحقيق الأهداف من السلطة واللوائح القانونية.

وعليه فإن الرئاسة حصيلة نظام اداري يتصل بشكل وثيق بمنصب أو مركز عالي، يحتم على العاملين قبوله باعتباره يعتمد على السلطة والتحكم والخوف من الجزاء، وقد جاءت النقاط الموالية لبيان فروق أخرى ممثلة في:

- أن كل رئيس يجب أن يكون قائد، وهذا لا يشترط أن يكون كل قائد رئيسا؛
- الرئاسة نظام إداري حتمي، أما القيادة فهي نتيجة استجابة لعملية تلقائية مباشرة دون اكرام؛
- الرئاسة مصدرها النفوذ واللوائح القانونية، في حين القيادة مصدرها الدعم المستمد من الأفراد؛
- الهدف من الرئاسة تحقيق الهدف العام للمؤسسة بينما تحاول القيادة مراعاة مصالح وأهداف الأفراد.

3- **الزعامة:** تعرف الزعامة عن الباحثين على أنها تلك القدرات والإمكانات الاجتماعية والفكرية التي يملكها الزعيم للتأثير على الأفراد الذين يخضعون لسلطته بغية الوصول إلى الأهداف التي رسمها، بناء على المسارات والطرق الممنهجة من طرفه، (تاج ، 2021 ، صفحة 247) وعليه

فإن عملية التأثير التي تمارسها الزعامة تخلق إشكالا بينها وبين الزعامة، إلا أن الباحثين أشاروا إلى أن الزعامة تختلف عن القيادة من حيث المحددات التالية:

- سمات الزعامة تكون موروثه عن الأجيال السابقة، أما سمات القيادة تكون متجلية في ممارساتها؛
- تظهر صفات الزعامة منذ الصغر، في حين تظهر صفات القيادة في مراحل النضج؛
- الزعامة تظهر في الفرد نظير ارتباطه بعائلة تتجلى فيها صفات الزعامة، في حين أن القيادة تظهر بشكل مستقل عن العائلة التي ينتمي إليها. (أرفيس ، 2021، صفحة 43)

بناء على التعاريف التي تم تقديمها لكل مصطلح وبالإستناد إلى الفروق التي تم التطرق إليها بين القيادة والمصطلحات التي تتداخل معها، تشير الباحثة إلى أن هذه المصطلحات تتشابه مع القيادة خاصة عند عاميات الشعب، من حيث عدة معايير كمصدر القوة والقدرة على التحكم وإصدار الأوامر والعمل على تحقيق الأهداف، ونفس هذه المعايير يمكن أن تشكل نقاط الاختلاف الأساسية بينها، والممثلة في الأسلوب الممارس والكيفيات المتبعة لاكتسابها ونيلها.

ثالثا: القيادة الإدارية

كشفت الدراسات عن تعدد تعاريف القيادة الإدارية وصلت إلى حوالي 350 تعريفا لكنها لم تلق قبولا من الجميع (داليا طه محمود و مها مراد عليم، 2020، صفحة 25)، إلا أن التعاريف الأكثر تداولاً في الوسط الإداري والتنظيمي ما يلي:

- هي عمليات ونشاطات إدارية ينفذها القائد ضمن نطاق المجال المسموح له، لاتخاذ القرارات المناسبة والمتابعة والإشراف على مهام الأفراد، وهذا انطلاقاً من استخدام أسلوب السلطة الرسمية المخولة له وأسلوب التأثير على سلوك الآخرين، لتحقيق الهدف المسطر. (العمرى ، 2022، صفحة 7)،

- هي تلك النشاطات التي تجمع بين القيادة والإدارة، من خلال عملية التأثير التي يقوم بها القائد الإداري، والدعوة إلى دمج الجهود بين الأفراد لأداء المهام المسندة، والتي يكون لها انعكاسات إيجابية على التابعين. (درويش، 2017، صفحة 87)

- هي أساليب التوجيه والتأثير التي يعتمدها القائد الإداري أو المشرف بشكل أساسي على الأفراد لإنجاز المهام والوظائف، كما يلجأ إلى استخدام السلطة التي يمنحها له منصبه بشكل تكميلي. (دريادي، 2018، صفحة 142)

حيث تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية: (شين و شين ، 2023، صفحة 199)

- القائد: الفرد المكلف بعمليات التغيير ونشاطات التأثير؛
- المرؤوسين: الأفراد التابعين للفرد القائد ضمن مجال معين؛
- الأهداف: الغايات التي تسعى الجماعة لتحقيقها

وعليه يمكن وضع تعريف شامل للقيادة الإدارية، على أنها النمط القيادي الذي يجمع بين خصائص القيادة والإدارة بصورة متفاوتة لتوجيه المرؤوسين والتأثير عليهم، نحو إنجاز المهام الإدارية الموكلة إليهم، بناء على العلاقة التبادلية التي تجمع بين القائد والتابعين والأهداف.

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

تدعم سلوكيات القيادة الإدارية الأفعال التي يقوم بها الأشخاص الذين يحتلون مناصب من مناصب الهرم السلطوي، والذي يقومون من خلاله بالحفز والتأثير والحشد والتوجيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أظهرت دراسات أهمية القيادة داخل منظمات أعمال القرن الحالي في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز سلوكيات المواطنة والابداع التنظيمي، إلى جانب فض الصراعات التنظيمية ووضع حد لمعدل دوران العمالة. (Kato & others, 2023, p. 218).

كما يعمل هذا الأسلوب القيادي الإداري على: (خلوط ، 2023 ، الصفحات 804-805)

- تحديد نجاح التنظيمات الإدارية من خلال الدور الحركي الذي تقدمه للإدارة لتحقيق أهدافها؛
- التوجيه والتأثير على العمليات والشؤون التنظيمية؛
- دفع العاملين نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة؛
- استعمال السلطة كمؤثر قوي على تصورات الأفراد وإقامة العدل؛
- لها دور تنظيمي مهم يتمثل أساساً في تحقيق التكامل والتنسيق بين الموظف ووظيفته.

إلى جانب: (دايرة و يخلف، 2021، صفحة 334)

- توفير مناخ تنظيمي يميزه وجود علاقات إنسانية بناءة وبيئة عمل تتمتع بدرجة عالية من التميز والإبداع والقدرة على تحمل المخاطر، وهذا ما يجعل القائد قادراً على ممارسة مهامه القيادية بسهولة؛
- تحقيق سلسلة من الاستجابات المتبادلة والتعاون بين القائد والتابعين؛
- تمثل وسيلة ربط حقيقية بين الأفراد العاملين وتصورات المؤسسة المستقبلية؛
- تنظم وترجم كل ما يتعلق بالمؤسسة من استراتيجيات وسياسات؛

- ابراز نقاط القوة التي تحتاجها المؤسسة، وفي المقابل تعمل على القضاء على نقاط الضعف التي تعوقها؛
- الاهتمام بالأفراد كموارد استراتيجية حقيقية للمؤسسة، من خلال عمليات التنمية والتدريب؛
- التكيف مع التطورات الحاصلة بطرق تعمل على خدمة صالح المنظمة. (ميمي ، 2023 ، الصفحات 151-152)

رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الإدارية

هناك عدد من المؤثرات التي تشكل جملة من العوامل المؤثرة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية الأنسب وهي: (محمود و حيدر، 2014، صفحة 113)

- **عوامل مرتبطة بالمدير:** وتتعلق بخبرات ومهارات المدير، وعلى اعتبار أن المدير الذي يضع مصلحة المنظمة واحتياجاتها فوق مصلحة العاملين يميل إلى اختيار أسلوب قيادي مبني على توجيه سلوكيات الأفراد؛
- **عوامل مرتبطة بالمرؤوسين:** وتعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تبعاً لرغبتهم في تحمل المسؤولية، في حين يمكن اعتماد أسلوب قيادي استبدادي في حالة افتقار المرؤوسين للمعارف والخبرات اللازمة؛
- **عوامل مرتبطة بالظروف:** تتدرج هذه العوامل مع المواقف والأحداث التي تعيشها المنظمة، كالمناخ التنظيمي ونمط تكوين المجموعة التي ستتم قيادتها، إلى جانب مستوى ودرجة الوظائف المحددة للعاملين.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

إن الشعبية التي نالتها القيادة الإدارية بين الأبحاث الأكاديمية والعلمية جعلها محط أنظار العديد من المفكرين والباحثين، الذين ساهموا في تعزيز قيمتها المعرفية بين المواضيع الأخرى، وقد ترجمت هذه الجهود في مجموعة من النظريات المفسرة لماهية القيادة، تبعاً لذلك لا يمكن حصر النظريات القيادية في عدد معين، لكن يمكن التطرق إلى أهم النظريات التي لاقت رواجاً واسعاً في علوم السلوك والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نظريات القيادة الإدارية

نظرية الرجل العظيم	الوراثة
نظرية السمات	السمات الشخصية
النظرية السلوكية	سلوك القائد
النظرية الموقفية	الموقف
نظرية التفاعلية	التفاعل الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل السابق وجود العديد من نظريات القيادة، بحيث تتميز كل نظرية منها باختلافها عن الأخرى، وعليه سيتم شرح كل نظرية بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية أولى النظريات السابقة لتفسير عملية القيادة، والتي نسب اسمها طبقاً للمعتقدات القائلة بأن الرجل الذي يمتلك صفة أو صفات مميزة وخاصة تمنحهم فرص الحصول على مركز هامة في المجتمع والتأثير فيه، انطلاقاً من التفوق الذاتي والأسلوب الكاريزمي الذي يمتلكه، عند البحث قليلاً في فحوى هذه النظرية، نجد بعض الدعاة أمثال "جالثون" قد قدم دلائل علمية تثبت حقيقة أن القيام بتغييرات حاسمة وهادفة يحتاج إلى أشخاص لهم خصائص متفوقة تفوق الشخص الطبيعي عن طريق الوراثة. (بغول ، 2014 ، الصفحات 33-34)

تعرضت هذه النظرية لحملة شرسة من الانتقادات خاصة وأنها أغفلت بعض الجوانب المهمة وهي:

- العنصرية: وشملت التعصب وتفضيل الذات الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، مما دفعهم إلى الشعور بالدمار، الأمر الذي أدى إلى ظهور جماعات وأحزاب معارضة لها؛
- تجاهل العمليات التدريبية: اكتفت النظرية فقط بالجانب الجيني الموروث للقادة، دون أن تولي اعتباراً لتطوير المهارات والمعارف القيادية؛

- التغافل عن الظروف والعوامل البيئية: برز هذا الانتقاد موضحاً أهمية الظروف البيئية المحيطة بالمجتمع وشكل التنظيم، إذ أثبتت عدم نجاح بعض القيادات مع تنظيمات وجماعات أخرى في ظروف غير مشابهة، مما تثبت عدم فعالية الصفات الموروثة لوحدها. (أل قماش و الجهني ، 2020، الصفحات 404-405)

ثانياً: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية تكملة لنظرية الرجل العظيم السابقة الذكر، والتي تتفق جميعها على الفكرة التقليدية لظهور القيادة، وتقوم على الخصائص والسمات التي ينفرد بها القائد الإداري وتجعله مناسباً لتولي المنصب القيادي. (Amanchukwu & Others, 2015, p. 3)

على ذكر تلك الخصائص أشار الباحث "أبو نصر" إلى أهم تلك الخصائص والسمات الواجب توافرها عند القائد منها:

- أن يكون قادراً على تحفيز والهام تابعيه؛
- مهارات التواصل؛
- اقناع وكسب ثقة موظفيه؛
- تفويض السلطة واتخاذ القرارات (أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، 2009، الصفحات 106-107)

لم تسلم هذه النظرية من بعض الانتقادات حيث أشار البعض أن هذه النظرية غير ناجحة في تحقيق الاعتبارات الموائية: (الاشهب ، 2015، الصفحات 59-60)

- تأثير الجماعة على التوجهات العامة على مختلف المستويات الإدارية؛
- الفصل بين السمات الهامة عن الموروثة، إلى جانب تحديد سمات القائد اللازمة لتعزيز شخصيته؛
- إجراء دراسات تحليلية للسلوك الإنساني والاكتفاء بوصفه فقط.

ثالثاً: النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على سلوك القائد اتجاه تابعيه بدل خصائصه وسماته، وتؤمن أن قدرة القائد في تحقيق الأهداف وخلق رضا للعامل تعتمد على السلوك الذي يتبناه، تعتبر هذه النظرية الحجر الأساس الذي بنيت عليه فيما بعد القيادة الموقفية. (أبا الخيل ، 2022، صفحة 26)

لم يتقبل الباحثون نظرية السمات كتفسير فعلي لعملية القيادة القائمة على ظهور ذات القائد، بل اتجهوا إلى الاعتقاد أن القائد الحقيقي هو من يتبنى أسلوباً مدروساً لتوجيهه والتأثير والإشراف على الأفراد، وهو ما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الدعم النفسي بصورة فعلية.

عرفت هذه النظرية حملة من الدراسات التي ساعدت في تفسيرها وقياس مصداقيتها في الميادين العملية منها:

1- دراسة ولاية أوهايو: تم ضبط هذه الدراسة من قبل الباحثين في ولاية أوهايو الذين قاموا بإجراء بحث على مستوى الأفراد ذوي المناصب القيادية، والتي أسفرت عن بعدين أساسيين في تحديد سلوك القائد هما:

- **إعطاء الأولوية لعواطف الموظفين:** ويركز على البعد الأخلاقي للقائد الذي يظهر من خلاله مشاعر الاهتمام والتقدير اتجاه العاملين، بغية توطيد العلاقات الجماعية وتحقيق الرفاه لهم؛
- **تقسيم المهام والمسؤوليات:** ويكمن دور القائد هنا في إعطاء تعليمات مباشرة لإنجاز العمليات والأنشطة للمرؤوسين.

لابد من الإشارة أن هناك تباين بين القادة في ممارسة البعدين السلوكيين السابقين بين درجات عالية ومنخفضة. (عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، 2007، الصفحات 76-77)

2- دراسة ميشغان: تنسب هذه الدراسة إلى باحثين من جامعة "ميشغان" التي طبقت على عينة من المدراء ومرؤوسيه، توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي يقوم على بعدين أساسيين هما:

- تحقيق الأهداف من خلال التركيز على العمل وكيفية إنجاز المهام؛
- الاهتمام بالأفراد، أين يسعى القائد من خلاله بتلبية حاجياتهم والإلمام برغباتهم وتغطية نقائصهم.

(جلجل ، 2018، صفحة 83)

ينطوي المدخل السلوكي على نظريات سلوكية فرعية اهتمت بتفسير سلوك القائد، منها النظرية السلوكية X و Y للباحث "دوغلاس ماكريجور" ونظرية البعدين (بعد الإنتاج والاهتمام بمشاعر الأفراد) للباحث "أندرو هالين" بعدها أضاف "ردن" في نظريته المعروفة بالأبعاد الثلاثة بعد الفعالية للبعدين السابقين، لم تتوقف اجتهادات علماء السلوك إلى هذا الحد، إذ أن "ليكرت" قدم نظرية المنظمة رقم 4 أين قسم المنظمات إلى أربعة أصناف، تكون فيها المنظمة رقم 4 هي الأكثر فعالية، ويكون فيها القائد يمارس أسلوب المشاركة الجماعية، أما نظرية الشبكة الإدارية الخاصة بـ "بليك وموتون" فتضمنت تقسيم

محوري الإنتاج والعلاقات الإنسانية إلى تسع درجات، أدت إلى حصيلة من خمس أنماط قيادية متفاوتة الدرجات من حيث الاهتمام بالإنتاج والأفراد. (الطعاني و بطاح، 2016، صفحة 77)

رابعاً: النظرية الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن أي شخص باستطاعته القيام بمهام قيادية تستدعي توظيفها خلال الموقف معين، تصاحبه جملة من العوامل كطبيعته ودرجة تعقيده والتكنولوجيا المعتمدة وحجم المشروع، إلى جانب نطاق وأساليب الإشراف والمناخ التنظيمي وغيرها من العوامل التابعة للحياة الوظيفية، التي تعزز نجاح وكفاءة القيادة ضمن العناصر الموالية:

- قدرات التنظيم وتخطيط مسار العمل لدى الرؤساء؛

- التركيز على العلاقات الإنسانية؛

- العمل على تحقيق المبتغيات والأهداف. (الفاضل ، 2010 ، صفحة 30)

من أولى النماذج التي انبثقت من النظرية الموقفية هو نموذج الظروف المتغيرة ل "فريدريك فيدلر" القائمة على جوهر تغيير الموقف ليتناسب مع الأسلوب القيادي للقائد، وضرورة توافق هذا الأسلوب مع وضعية المنظمة، وعليه فهذا النموذج مبني التفاعل بين أسلوب القيادة والموقف الذي يتعرض له القائد لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة. (برو ، نماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس - باتنة-)،

(2021، صفحة 11)

الجدول رقم (2-2): نموذج فريدريك فيدلر للنظرية الموقفية

العلاقة بين القائد والتابعين	تصميم وتقسيم العمل	قوة السلطة	النمط القيادي المناسب
حسنة	منسق	فعالة	تركيز الجهود لإنجاز العمل وتحقيق النتائج
حسنة	منسق	غير كافية	تركيز الجهود لإنجاز العمل
حسنة	غير منسق	فعالة	تركيز الجهود لإنجاز العمل
حسنة	غير منسق	غير كافية	التركيز على بناء علاقات صحية بين الأفراد
حسنة	غير منسق	فعالة	التركيز على بناء علاقات صحية بين الأفراد
غير مرضية	منسق	غير كافية	التركيز على بناء علاقات صحية بين الأفراد
غير مرضية	غير منسق	فعالة	التركيز على أسلوب الإنجاز والتحقق إلى جانب التوجه نحو بناء العلاقات الصحية بين الأفراد
غير مرضية	غير منسق	غير كافية	تركيز الجهود لإنجاز العمل

المصدر: (عباس، 2004، صفحة 19)

يبرز الجدول السابق أهم التوجهات القيادية التي يتبناها القائد في ظل اختلاف الظروف التي يواجهها وفقا للمحددات السابقة التي تؤثر على الموقف، إذ أكدت بيانات الجدول أن الاختلاف في نوعية العلاقة وهيكل الأعمال وقوة السلطة يدفع بالقائد إلى التركيز على بناء علاقات صحية بين الأفراد، وعلى نقيض ذلك يتجه القائد نحو تركيز الجهود لإنجاز العمل وعمليات الإنتاج والمخرجات المنتجة في حالة وجود تناسق بين المحددات السابقة الذكر. (عباس، 2004، صفحة 19)

وجهت للنظرية الموقفية بعض الإنتقادات، أبرزها أنه من غير المعقول انتظار الموقف لتحصيل الإنتاج القيادي، وأنه لا يمكن لأي شخص ممارسة المهارات القيادية وتجاهل السمات التقليدية للقائد. (بهاز و خامرة ، 2021، صفحة 299)

خامسا: نظرية المسار الهدف

سنة 1974 قام الباحثان " روبرت هاوس " و "تيريس ميتشيل" بتطوير نظرية فيدلر الموقفية إلى نظرية المسار - الهدف والتي تعود بداياتها الأولى إلى نظرية التوقع للدافعية، وتقوم هذه الأخيرة على الاعتبارات التالية:

- يتأثر سلوك القائد بمتغيرات موقفية، تشمل سمات التابعين والبيئة والتي تؤثر كذلك على سلوك الأفراد خلال العملية الإنتاجية؛
 - الرضا الوظيفي يشكل دافع قوي للأفراد لأداء مهامهم؛
 - عمليات التحفيز والإلهام تحدد مسار التوجه القيادي (أبو ناصر ، 2008، صفحة 41)
- وعليه فإن القائد هنا يحدد الأهداف ويضع استراتيجيات اللازمة لتتبع المسار الصحيح لتحقيقها، وهذا يتطلب عمليات تدريب ومنح مكافآت للمرؤوسين، إلى جانب إزالة العقبات التي تعرقل هذا المسار (ابريعم ، 2019، صفحة 570)

سادسا: النظرية التفاعلية

تعتبر هذه النظرية جمعا تكامليا بين نظرتي السمات ونظرية الموقف والتي تؤيد فكرة التفاعل الاجتماعي، أين يشارك القائد الأفكار والعواطف والمشاكل والأهداف مع جماعته في وجود المتغيرات المحيطة بالموقف، إذ تكون القيادة هنا متعلقة بجملة من المتغيرات هي شخصية القائد، الأفراد والعلاقات التي يتشاركونها وطبيعة الجماعات المكونة، إلى جانب عوامل البيئة والموقف، ويعتمد نجاحها بشكل كبير على عمليات التبادل الاجتماعي بين القائد وتابعيه، وجهوده المبذولة لتحقيق أهدافهم واشباع حاجياتهم. (بن سليم و زرقط ، 2021، صفحة 17) ، فالقائد الكفؤ حسب هذه النظرية هو من يملك القدرة على احداث التكامل والتفاعل بين أفراد الجماعة وتحديد مشاكلهم واحتياجاتهم، ثم العمل على حلها وتلبيتها وهي أكثر نظرية منطقية وتفسيرا لمبادئ القيادة الإدارية الناجحة، والتي تبنى على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: الصفات الشخصية للقائد، عناصر الموقف واحتياجات الجماعة. (دلدول ، 2023، صفحة 419)

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

يشير نتاج الأبحاث العلمية حول مواضيع القيادة إلى وجود عدد من الأنماط القيادة الأكثر انتشار بين أوساط الباحثين والتي تتمثل في:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

وهي نمط قيادي مستبد تعتمد على اصدار الأوامر بأساليب دكتاتورية ومتسلطة والتأكيد على تطبيقها من قبل التابعين دون معارضتها أو رفضها، يتمحور هذا النمط حول القائد بشكل كلي بسبب السلطات الرسمية الممنوحة له، والذي يقوم بتحديد العملية التنظيمية ورسم أهدافها بعيدا عن اشراك الأفراد فيها، قد تتخللها كفاءات تعسفية لتحقيق مآغباته، لهذا النمط نتائج سلبية وتداعيات تضعف العلاقة بين القائد وتابعيه وتهدد روح المبادرة والاندفاع لدى الفرد. (شافعي ، 2022، صفحة 89)

يمتاز هذا النمط بمركزية السلطة المطلقة للقائد واستخدام الإكبار للقيام بالمهام، إلى جانب الأسلوب العقاب والمكافأة المطبق على المرؤوسين واخراجهم كلياً من دائرة القيادة. (طهار و زاوي ، 2021، صفحة 58)

في كثير من الدراسات يطلق على هذا النمط القيادي القيادة الاستبدادية، إذ أن القائد هنا يعرف بالرئيس المتحكم في سلوكيات وتوجهات التابعين ويتفرد باتخاذ قراراته، يعود السبب وراء تسميته بالأوتوقراطي إلى إيمانه التام بحقه المطلق في التحكم في الأفراد نظير امتلاكه نوعاً من الامتيازات، كما يتصف بالغرور والتعالي عن الاعتراف بالأخطاء، الثقة المفرطة ، متعشش للقوة و ممارس للقسوة، يمكن أن يلقي هذا النمط القيادي نجاحاً في حالة اشتداد الأزمات على المدى القصير أو عند تشكل الجماعات، غير ذلك فإنها تتسبب في ظهور العدا و تدمير معنويات الأفراد، وتقضي على كيانهم ووجودهم الذاتي بالمؤسسة بأن يصبحوا قادة مستقبليين. (نبوية ، 2023، صفحة 378)

وفقاً للتوجهات الإدارية في علوم القيادة يمكن التمييز بين عدة أنواع من القيادات الديمقراطية:

- القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو المسؤول عن اصدار كل القرارات والتفاصيل المتعلقة بالمؤسسة، حتى يضمن سيطرته ونفوذه على الجميع؛
- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو القائد الذي يحاول استخدام طرق وأساليب حسنة لها صدى إيجابي في تقليل حدة العدا، كتقليل درجة العقاب ورفع جرعات الجزاء والمكافآت، نتيجة إيمانه بطريقه تسييره لشؤون المؤسسة؛
- القائد الأوتوقراطي اللبق: وهو نوع القادة الذي يوهم المرؤوسين بمشاركتهم في قرارات القائد بسبب ممارساته لأساليب راقية وحسنة، وهذا عن طريق الاتصالات واللقاءات والندوات. (سعال ، 2023، صفحة 28)

ثانيا: القيادة البيروقراطية

نمط قيادي تشاركي هدفه بناء علاقات إنسانية صحية بالمنظمة، يوضع الفرد العامل هنا ضمن عمليات اتخاذ القرار ورسم الأهداف وتنفيذ المهام الموكلة إليه دون اللجوء إلى التسلط، إذ يتمشى مع أساليب الترغيب وشجيع الأفراد على اختيار البدائل المتاحة، كما يسعى هذا النمط من القيادات الإدارية إلى فهم الحوافز التي تدفع الموظف إلى العمل وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لأداء المهام، في أغلب الأحيان تمنح القيادة البيروقراطية تفويضا لبعض الصلاحيات لتسهيل سير العمليات والأنشطة. (زاير ، 2023، الصفحات 785-786)

من المصطلحات التي حظي بها هذا النمط هي القيادة الاستشارية، الإنسانية وحتى القيادة المتعاونة كونها تتشعب بأساليب التقدير، احترام الأفراد، منح حريات التفكير والتصرف وفتح قنوات التواصل بينهم، يولي هذا النمط اهتماما كبيرا بالنشاط الإنتاجي والجزء الإنساني والاجتماعي للأفراد. (معموري، 2023، صفحة 479)

وضحت الدراسات وجود عدة نماذج من القيادة الديمقراطية تتدرج نتيجة تطبيق مبادئ المشاركة:

- القائد الديموقراطي الذي يتيح قدرا معتبرا من حرية التصرف للمسؤولين، لكنه يختار البديل الأنسب وفقا لتوجهاته؛
 - القائد الديموقراطي الذي يعرض المشكلة ويفوض للأفراد اتخاذ القرار وفق النطاق الذي حدده؛
 - القائد الديموقراطي الذي يأخذ القرارات بنفسه، لكنه يفتح مجالات للحوار مع مرؤوسيه، إذ يعدل هذه القرارات في حالة أنها لم تلقى تفاعلا إيجابيا من قبلهم؛
 - القائد الديموقراطي الذي يوفر نطاق أوسع من مشاركة القرار وتنفيذه للمرؤوسين؛
 - القائد الديموقراطي الذي يفسح المجال كليا لاتخاذ ولقبول القرارات المتخذة من طرف الجماعة.
- (درامشية ، 2021، صفحة 585)

ثالثا: القيادة الفوضوية

نمط قيادي اتكالي يفوض فيه القائد سلطته وجل صلاحياته لفرد آخر ليقوم بترك منصبه وافلات المهام المنسوبة إليه، فيصبح العاملون أمام حريات التصرف في المهام والأنشطة دون رقابة او تنظيم. (المسماري ، 2021، صفحة 57)

من ملامح هذا النمط القيادي غير الموجه: (حران و زرقط ، 2017، صفحة 233)

- غياب السلطة الكاملة على المرؤوسين وبالمقابل تمتعهم بالحرية؛
 - الحرية في إنجاز المهام بالطرق التي يراها المرؤوس مناسبة؛
 - تفويض عمليات اتخاذ القرار، واتخاذ القائد دور الموجه والمستشار؛
 - لا يستغل القائد هنا نفوذه للسيطرة على الأفراد، بل يقبلون على إنجاز المهام بكل مرونة.
- يلاحظ أن كثيرا من الدراسات تطلق على هذا النوع من القيادات بالنمط القيادي المتساهل الحر، ويعتبر من الأنماط غير البناءة في المؤسسة التي تفقدها المناخ الإداري الفعال، والذي يقلل مستوى أداء المهام إلى المستويات الدنيا، وهذا ما يتسبب في نوع من حالات القلق والضغط النفسي في الوسط العملي. (زايرة ، 2023، صفحة 786)

كما أن الإفراط في منح الحرية للأفراد الذي يغلب على هذا النمط ينقص من قيمة القائد ومكانته بين التابعين، وغياب دوره كموجه ومشرف على إنجاز الأعمال يتسبب في اهدار طاقات وجهد ووقت المؤسسة، مما يؤدي تلقائيا إلى نتائج سلبية على مخرجاتها وعلى الحالة النفسية للموظفين. (علي و الدليمي، 2008، صفحة 46)

رابعا: الأنماط القيادية الحديثة:

اهتمت النظريات والتوجهات الحديثة في علوم القيادة بنمطين أساسين من القيادة، هما النمط القيادي التبادلي والنمط القيادي التحويلي.

1- القيادة التبادلية:

نمط قيادي يعود لجهود "بيرنز" والتي تستند إلى فكرة التبادلات القصيرة المدى بين القائد والمرؤوس لإنجاز أهداف محددة، (لحميدي ، 2023 ، صفحة 439) بعد ذلك جاءت أعمال "باس" لتطوير فكرة القيادة التبادلية، أين يقدم القائد فيها المكافآت والتقدير اللازم للوصول إلى الأداء المتوقع من التابعين، يمكن الإشارة إلى هذا النمط القيادي على أنه اتفاقية بين القائد والأفراد العاملين تحت قيادته، يقدم فيها كل طرف مصالح لخدمة الطرف الآخر. (Yahaya & Ebrahim, 2016, p. 194)

حسب دراسات الفكر القيادي أنه يمكن التعبير عن القيادة التبادلية من خلال الاتفاق المشروط على المكافآت ومعايير الأداء وتقديم الدعم الإيجابي لتعزيز مستوياته، كما ينطوي هذا النمط القيادي المعاملاتي على تدخل القادة بطرق إيجابية أو سلبية حسب متطلبات الموقف. (Khan & Others, 2016)

تتبنى المنظمات التي تملك بيئة أعمال مستقرة، والتي لا تواجه أي نوع من التغييرات أو التطورات هذا النوع من الأنماط القيادية، إلا أن هذا قد يشكل نقطة ضعف للنمط القيادي التبادلي في حالة التغييرات الطارئة غير المدروسة. (النخلة ، 2015، صفحة 64)

2- القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تعتمد على اثاره الاستجابات الكامنة بشكل ملفت للأفراد التابعين وتوجيه وتركيز جهودهم نحو تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة ورفع مستويات الأداء بها، يساهم هذا النمط القيادي كذلك في قيادة التغيير انطلاقاً من رسالة، استراتيجية وثقافة المنظمة واحداث التنمية والتطوير بشكل متواصل بها، مما يسهل عليها التكيف مع التغييرات الحاصلة، وعلى نفس المنوال يخلق لدى الفرد القدرة على الإبداع والمشاركة في قرارات وتصورات طويلة الأجل. (زنود و سي أحمد ، 2022، صفحة 99)

3- الاختلاف الجوهرى بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

تناولت بعض الكتب والدراسات الفروق الموجودة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على نحو مشابه لتلك الفروق الموجودة بين القيادة والإدارة، والتي تم تقديمها لعلوم القيادة أول مرة من قبل "ماكجريجور بيرنز" سنة 1978 داخل الحياة السياسية، والتي لاقت قبولا كذلك في مجال الأعمال والتجارة، وفي هذا الإطار تم التنويه إلى القيادة التبادلية على أنها العملية التي يمارس من خلالها القائد نوعاً من الإشباع وتلبية احتياجات العاملين، كزيادة الأجور والترقية والمكافآت للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وعلى عكس ذلك فإن القيادة التحويلية تمس ارتباط الموظف والتزامه الحسن بمنظّمته وأهدافها، تتضمن تصوراً مشتركاً وطموحاً للتغيير والتطوير. (أبو النصر ، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، 2012، الصفحات 119-120)

أبرز الباحثين بعض الاختلافات الموجودة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: (زمورة و باي ، 2022، الصفحات 533-534)

- من حيث الغرض والغايات: تسعى القيادة التبادلية بالاهتمام بالوضع القائم، بينما أن القيادة التحويلية تهتم بكامل الأفراد وعملية تحفيزهم؛
- من حيث الاختلاف: يشكل معيار الأخلاق فرقاً واضحاً بين القيادة التبادلية والتحويلية، إذ أن أهداف القيادة التبادلية تكون غير علنية سواء أخلاقية أو غير أخلاقية، في حين أن القيادة التحويلية تركز على الأخلاق فيما يتعلق بالقائد والمرؤوسين؛

- من حيث الإطار الزمني: أهداف القيادة التحويلية تكون استراتيجية تقاس على المدى البعيد عكس القيادة التبادلية.

إن الاطلاع على الدراسات السابقة يؤكد وجود بعض النقاط الأساسية التي تبرز الفروق الجوهرية بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، أبرزها أن النمط القيادي التحويلي له نتائج عمل أكثر شدة مقارنة بالقيادة التبادلية، وهذا يرجع لإدراك القادة التحويلين بالقدرات الفردية للتابعين ودعمهم نحو التركيز على التنمية الفكرية والعمل الجماعي عوض التنافس، بينما يركز النمط القيادي التبادلي على فكرة المكافأة مقابل الإنجاز، مما يجعلهم منجذبين نحو تحقيق الإنجازات الذاتية، إذ أن نظام المكافآت الذي يضعه القادة هنا يجعل المرؤوس يفكر بمحدودية الموارد، وبالتالي فإن التعاون هنا سيعيق هدفه في الحصول على المكافأة الكلية، وبدل ذلك سيحصل على جزء أقل، إلى جانب هذا فإن عملية تقييم الأداء التي تفرضها القيادة التبادلية ستضع هذا التابع في وضعية تنافسية مع الآخرين. (Aboramadan & Kundi, 2020, p. 1257)

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

لا يمكن أن ننكر حقيقة تعدد الأنماط القيادية، خاصة وأن الأبحاث السابقة أكدت على وجود عدد معتبر من الأنماط القيادية التي نالت اقبالا واسعا من طرف المنظمات، إلا أن الواقع المعاش أكد على توجه هذه المنظمات خاصة المعاصرة إلى نمط محدد عرف بالمثالية دون غيره في تفجير الطاقات البشرية الكامنة، وخلق قدرات استثنائية، هذا الطرح ليس مجرد فكرة بل هو حقيقة أكدها رواد البحث العلمي والذين أشاروا جميعا إلى هذا النمط القيادي بالقيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وتوجهاتها الحديثة

تهتم هذه الجزئية البحثية بعرض مختلف مفاهيم القيادة التحويلية والبذور الأولى التي أدت لظهور هذا المصطلح، إلى جانب التوجهات المفاهيمية الحديثة حول هذا النمط القيادي.

أولا: مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية مصطلح علمي يعبر عن مفاهيم معينة، تفهم وفق لدراسات الباحثين والملمين بأبحاث الفكر القيادي، وعليه فإن تحصيل مجموعة من القراءات الأولية لهذا المصطلح المركب يشكل جزئية مهمة لفهم مجريات البحث القيادي التحويلي، والمتمثلة في:

- أسلوب قيادي يعرف بالمثالية في تحقيق التغييرات الإيجابية في الأفراد وتنظيم المؤسسة هدفها الأصلي تحفيز الأتباع والهامهم بأهمية الهوية، الانتماء التنظيمي وروح الفريق، كما تقوم

على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، حتى تتمكن من وضعهم في الأماكن الوظيفية التي تتلاءم وقدراتهم الفردية. (Hadi & Marpaung, 2023, pp. 65-66)

- القيادة التحويلية بأنها أسلوب يعبر عن بناء عن رؤية مشتركة للمستقبل، ويحفز الممارسات الفكرية للتابعين ويحدد توقعات عالية لهم لتحقيقها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى توفير الدعم المناسب لهم، والإقرار بالاختلافات الفردية الموجودة بينهم. (Song & Others, 2020, p. 977)

- عملية خلق الولاء للموظفين اتجاه رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا يتطلب تغيير اتجاهاتهم وأولوياتهم الفردية. (Düger, 2021, p. 234)

- القيادة التحويلية هي أكثر النماذج القيادية انتشاراً بين منظمات الأعمال المعاصرة، تبرز فكرتها النظرية من خلال دراسة نوع العلاقة بين القائد والمرؤوس، إذ تكون هذه العلاقة مبنية على أساس الحوافز والأخلاق وتحقيق الأهداف السامية، يكون هذا النوع من القيادات قادراً على تحويل الخطط، التوقعات والظروف، واحداث تغييرات على المستوى الفردي والجماعي على المدى البعيد. (Dimitrijević, 2023, pp. 205-206)

- إن المتمعن الجيد في مفهوم القيادة التحويلية حتماً سيلاحظ دلالات مهمة حول هذا النمط القيادي، أبرزها وجود رؤية مستقبلية تعنى بتحديد أهداف بارزة تشرك المرؤوسين في تحديد أهداف خاصة بالمنظمة، وتطمح إلى التطوير ومواكبة التغييرات، إلى جانب تشكيل فرق عمل تتبنى أساليب الحوار والمفاهمة. (الهبارنة و آخرون ، 2020 ، صفحة 157)

إذن فهي مفهوم مبني على قدرات الفئات العاملة بالمنظمة وعمليات الحفز المستمرة، رغبة في تحسين وترقية مهارات الأداء الموضوعية، لما لها من تأثير كبير في عملية تحقيق الهدف، وحل المشكل بأسلوب إبداعي متميز. (الهلوب و الصرايرة ، 2012 ، صفحة 22)

حيث يتكون هذا النمط القيادي التحويلي من: (حاج و بوقسري، 2022، الصفحات 222-223)

- الرؤية: الإفصاح عن رؤية واعدة للمستقبل وتخطيط سلوكيات تتناسب مع تحقيق ما تم توقعه؛
- أسلوب الاتصال الفعال: أن يكون القائد هنا قادراً على اثاره التابعين ذهنياً، فيسعى إلى خلق الثقة والاحترام؛
- التمكين: يشكل الدعم والتعاطف والتعبير عن الثقة، وكذا المعاملة المتميزة للعامل شكلاً من أشكال التمكين التي يبيدها القائد اتجاه الآخرين.
- تنفيذ الرؤية: قيام القادة بتنشيط جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال التعاريف والسياق المفاهيمي الذي تم التطرق إليه، يمكن الإشارة للقيادة التحويلية على أنها نمط قيادي معاصر يواكب متطلبات المنظمة والأفراد معاً، بطرق يغلب عليها الطابع الكاريزمي والعاطفي ومنطق الجماعة، مما يساهم في تحجير الطاقات وتحقيق أداء استثنائي يفوق المخطط له.

ثانياً: نشأة القيادة التحويلية

تم صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل "جايمس داونت" بالميادين السياسية في حين أن عالم السياسة والتاريخ "جيمس ماكريجور بيرنز" يعد أول من استخدم هذا المصطلح سنة 1978 (رزق الله و طيبي ، 2021، صفحة 79) و تعتبر هذه السنة الانطلاقة الرسمية لمصطلح القيادة التحويلية في كتابه المتمحور حول القيادة، مشيراً إلى أن التحديات التي يواجهها العالم اليوم تفرض استبدال القيادات التقليدية بأسلوب قيادي يعمل على التأثير في توجهات المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم، (علي ، 2022، صفحة 88) إذ ربط في كتابه بين الأطر القيادية والمرؤوسين، ذاكراً أن قيام القيادة التحويلية كنشاط عملي يتطلب تشابك والتحام القائد وتابعيه بصفة تعمل على رفع درجات الأخلاق والدوافع. (ابتسام، 2022، صفحة 668) فيما بعد استكمل "برنارد باس" الأعمال البحثية الخاصة بـ "بيرنز"، حيث توسع فيه مقدماً نظرية منهجية القيادة التحويلية، والتي وضع لها مجموعة من النماذج والمقاييس المتعلقة بعوامل السلوك القيادي. (أبو عيادة والعنزي، 2022، صفحة 298)

سنة 1997 قدم "باس" و"أفوليو" نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية يتضمن سبعة عناصر، الأربعة الأولى منها تحدد أبعاد القيادة التحويلية والمعروفة بـ FOUR IS، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، في حين تحدد العناصر الثلاثة الأخرى القيادة التبادلية والمتضمنة للمحددات التالية: الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء وإدارة عدم التدخل. (جنة، 2022، صفحة 767)

ثالثاً: توجهات حديثة في مفهوم القيادة التحويلية

إن النجاح الهائل الذي لقيته القيادة التحويلية لم يتوقف عند المنظمات الصناعية فقط، بل استهدفتها أغلب القطاعات والمجالات الأساسية في الحياة، إيماناً منها بفعالية القيادة التحويلية في تحسين مخرجات أنظمتها وتحقيق أهدافها، فتبنته الشركات الخضراء والمنظمات الصديقة للبيئة، إلى جانب أهم القطاعات الحساسة بالدولة وهو قطاع التعليم، وانتشرت بين المنظمات الرقمية.

1- القيادة التحويلية الخضراء بالشركات الخضراء:

في ظل تزايد الصناعات التي أصبحت تهدد الأمن البيئي، سعت الشركات الخضراء والمنظمات ذات الرؤية الاستراتيجية المساندة للقضايا البيئية إلى تبني ممارسات قيادية تركز على تحويل توجهات وأفكار التابعين نحو تطبيق الأسس والمفاهيم البيئية في القضايا العملية، الهدف منها تحقيق التنمية المستدامة والحد من تدهور البيئة. (واعر ، 2021، صفحة 283)

فعرفت على أنها النشاطات التي يقوم بها القادة لتحقيق أعمال بيئية تتجاوز السقف المتوقع من الأداء البيئي المخطط له، إذ تحفز الموظف على إعطاء الأولوية للهدف التنظيمي على الشخصي ودفعه نحو تبني وخلق فكر مساند للقضايا البيئية. (Li & others, 2020, pp. 2-3)

حسب بعض الدراسات، فإن القيادة التحويلية الخضراء هي نشاط قيادي هدفه تقديم رؤية واضحة وإلهام وتحفيز ودعم الاحتياجات التنموية نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، بما يعزز اكتساب معرفة جديدة، والمشاركة في العمليات ذات العلاقة بالعملية الخضراء، وابتكار المنتجات التي تسمح للشركة بتقديم مخرجات خضراء في السوق. (Singh & others, 2020, p. 2)

للقيادة التحويلية أثر بارز على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من عدة نواحي، بما في ذلك تحسين النظرة التوجيهية للموظفين نحو الممارسات الخضراء وبالتالي تحقيق الاستدامة وتحسين الوضعية المالية للمنظمة، من جانب آخر تمكن القيادة التحويلية الخضراء الموظفين من الاندفاع نحو المخاطر من خلال اتخاذ قرارات جديدة، تعمل على توظيف المنتجات الخضراء، وعلى ذكر هذه المنتجات لا بد من الإقرار بأن المستهلكين ينجذبون بشدة إلى هذا النوع من المنتجات الصديقة للبيئة، كونهم يحسون بالمسؤولية اتجاه الممارسات الخضراء، وهذا ما يؤدي إلى رفع الإيرادات المالية للشركة. (Majali & others , 2022, pp. 3-4)

2- القيادة التحويلية التربوية بقطاع التعليم:

نظرا لحساسية قطاع التعليم بالنسبة لأجهزة الدولة وأهميته في تربية جيل متكامل وواعي قادر على قيادة مستقبل البشرية، تم تطوير نموذج "باس" للقيادة التحويلية ليمس قطاع التعليم، وعرف بالقيادة التحويلية التربوية، وهو أسلوب قيادي يركز على المناهج التدريسية خاصة في المراحل التعليمية الحساسة، والذي كان مستهدفا من قبل قادة المدارس. (Heenan & Others, 2023, p. 3)

يعتبر هذا النموذج القيادي التربوي ضروريا للحياة التعليمية، إذ أن الإصلاحات المعتمدة اليوم تتطلب قائد بمزايا وخصائص تحويلية، وعلى ذكر ذلك يستثمر القادة التحويليون التربويون قدراتهم وجهودهم في

دفع وتحفيز طاقات المعلمين أثناء الفصول الدراسية، مما يحسن جودة التعليم ومخرجاته. (Ninkovic & Knez'evic' Floric, 2016, pp. 3-4)

3- القيادة التحويلية الرقمية:

تشير القيادة التحويلية الرقمية إلى الدمج بين الجوانب الرقمية وسلوكيات القيادة التحويلية، والذي يعمل على دفع عجلة الابتكار التنظيمي وتعزيزه، وتحسين الأداء بالبيئة الرقمية. **Source spécifiée non valide.**

فالقيادة التحويلية في المجال الرقمي لها تأثير إيجابي على عملية التحول الرقمي، فهي تعمل على دفع والهائم الأفراد على مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث على مستوى الأعمال وكيفيات إنجاز المهام، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، **Source spécifiée non valide** كما وأنها تعمل على دمج عملية التحول الرقمي بسهولة في التغييرات الهيكلية للمنظمة، فالأفعال التي يقوم بها القادة هنا في النمط القيادي التحويلي الرقمي يشجع على تبني الأفكار الجديدة ويحفز على رؤية التقدم التكنولوجي في جميع جوانب المنظمة، من خلال التأثير المثالي والدافع الملهم. **Source spécifiée non valide.**

المطلب الثاني: الملامح العامة للقيادة التحويلية

إن التطور الكبير الذي شهدته القيادة أدى إلى ولادة العديد من الأنماط القيادة، والتي تختلف فيما بينها من حيث الخصائص والأهمية التنظيمية التي تمتلكها، وكذا المهام التي تسعى إلى تحقيقها والمجالات التي تتفوق فيها، في هذا الجزء سيتم عرض مختلف هذه النقاط التي تمنح القيادة التحويلية هوية مميزة من بين الأنماط القيادية الأخرى.

أولاً: خصائص القيادة التحويلية

من أبرز خصائص القيادة التحويلية والتي تميزها بين أدبيات الفكر التنظيمي هي الرؤية المستقبلية لوضع المنظمة الناجحة، وبالتالي فهي تشجع الأفراد على إيجاد طرق إبداعية جديدة تخدم أهداف المنظمة، وهذا يشترط توافر الدقة والإتقان والمهارات الضرورية من قبل القادة، والتي ترتبط بصلة وثيقة بالاحترام وابداء الاهتمام اتجاه الآخرين. (بوكشيريدة و جوادي، 2021، صفحة 102)

تشمل أهمية هذا النمط القيادي ذو المدخل التحويلي مزايا تجعل منها القيادة المثلى داخل منظمات اليوم منها: (Yuwono & Others, 2022, pp. 2-3)

- الخاصة الكاريزمية: تستند القيادة التحويلية إلى الجاذبية الشخصية والذات المميزة التي ينفرد بها القائد؛

- توجيه الرؤية: القادة التحويليون يعملون على وضع رؤية واضحة للمنظمة ويكلفون الأفراد بتحقيقها؛
 - تمكين الأفراد من خلال التأثير الإيجابي وأساليب الدعم: القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأتباع لتحقيق أعلى مستويات من الأداء، فيجعلون الآخرين يشعرون بالثقة بأنفسهم وبأهمية مساهمتهم في المنظمة، مما يساهم في تغييرات إيجابية في مقومات المنظمة وهيكلها، باستخدام المؤثرات المطلوبة التي تتناسب مع عقلية الموظف.
- من العلامات المميزة للقيادة التحويلية كذلك أنها:
- قيادة للأشخاص وليس سحبهم فقط للإنجاز وتوجيههم؛
 - علاقة صداقة وترابط بين الجماعة التي تعمل في مجال واحد، أين يستثمرون خبراتهم ومهاراتهم للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة، وزيادة التزامهم نحوها بفضل الحافز والدعم الذي يزوده بهم القائد التحويلي؛ (بوطرفة و بوطرفة ، 2021، صفحة 236)
 - القيادة التحويلية تتعلق الزاما بالسلوكيات الشخصية وتبنى على المشاركة الاجتماعية والعقلانية التي تعطي تركيزا كاملا للمورد البشري؛ وإدخال التابعين في عمليات التغيير. (Heenan & Others, 2023, p. 3

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

تظهر أهمية القيادة التحويلية في الاستجابة للتغيرات المعاصرة والتحديات الديناميكية التي تواجهها المؤسسات من البيئة الخارجية، كالمخاطرة وضعف التنبؤ وانعدام التأكد البيئي، مما يجعل النمط القيادي التحويلي الأنجح للتعامل مع هذه التعقيدات، ويرأس هذه العملية قياديون تحويليون لهم رؤية واضحة وقدرات على التعلم والتعليم وكذا مواجهة الأزمات، (أحمد حسين و نور ، 2020، صفحة 526) فتسعى نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والأفراد العاملين، بالإضافة إلى التكفل بحاجياتهم واعتبارهم أساس عملية التنفيذ، فيعمل القائد هنا على إرضاء كل العناصر الفاعلة بالمنظمة على حساب احتياجاته الذاتية. (سنا و غني ، 2020، صفحة 223)

في حين أشارت بعض الدراسات، أن للقيادة التحويلية دور مهم في دفع الرؤوسين لحل المنازعات داخل المنظمة الناتجة إثر حدوث بعض التغييرات، وباعتبار أن القائد التحويلي قائد تغيير فإن بيئة العمل ستصبح مكانا مستقرا أقل عرضة للمشاكل، الأمر الذي يجعل العامل يتمتع بقدرة أكبر على تحمل المسؤولية. (ميتاق و بيداء، 2023، صفحة 738)

تظهر كذلك القيادة التحويلية كقوة محركة لطاقت التابعين نحو الامتثال للتغييرات التنظيمية، إذ أن طبيعة القادة التحويليين وقدراتهم على الإبداع والتواصل مع الآخرين، إلى جانب الانطباع الذي يتركونه لدى التابعين في تفضيل مصالحهم واعطائهم الاهتمام والأولوية، تعزز ثقة الموظفين في المخرجات والنتائج التي يحققها التغيير التنظيمي. (Kim & others , 2021, p. 324)

أما بعض الباحثين فقد أشاروا في مؤلفاتهم العلمية إلى أن أهمية القيادة التحويلية تبرز في النقاط التالية: (عدنان ، 2020، صفحة 38)

- تحديد اتجاهات التابعين التي تعزز تحقيق الأهداف؛
 - دفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف وزيادة الرضى لديهم من خلال منحهم حوافز؛
 - إزالة العقبات المعيقة للمسار المحدد لتحقيق الأهداف؛
 - تعطي اهتماما للمحددات الزمنية للأداء.
- ولتدعيم النقاط السابقة الذكر حول أهمية القيادة التحويلية توسعت الدراسات في ابراز أهمية القيادة التحويلية لتشمل نطاقات أوسع من خلال: (ندى و بشرى ، 2022، صفحة 65)

- تمكين الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
- التكفل بعملية تدريب التابعين وتحديد مسؤوليات تتوافق وقدراتهم؛
- تعزيز مبادئ المسؤولية الأخلاقية ودفع المرؤوسين لإعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة؛
- قابلية للتطبيق في جميع المنظمات وعلى كل المستويات التنظيمية، خاصة وأنها تركز على فكرة التحسين المستمر والتغيير حتى في المنظمات الناجحة؛
- القدرة على احداث فارق كبير في تحسين مستويات الأداء والتأثير في الآخرين؛
- ترسيخ القيم الأخلاقية وإمكانية تغيير وعي المرؤوسين نحو صنع تغيير مستدام بالمنظمة؛
- تنشيط مهارات الاتصال الأفقي بالمنظمات؛
- الوصول إلى المبتغى الأساسي المتمثل في رسالة ورؤية وأهداف المنظمة بإشراك المرؤوسين؛
- اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق مصلحة المنظمة.

إن هذه الأهمية التي تكتسيها القيادة التحويلية تعود إلى جملة من العوامل وهي: (محمد ، 2023، صفحة 95)

- العمل على تمكين العاملين عبر تفويض السلطات لهم؛
- قابلية السمات القيادية التحويلية للتطور والتحسين المستمر عبر عمليات التدريب؛

- تبني مبادئ المسؤولية الأخلاقية والتي تحي بأهمية المصلحة العامة والعمل التعاوني بين الأفراد.

ثالثاً: مهام القيادة التحويلية

تعمل القيادة التحويلية على القيام بمجموعة من العمليات والمهام هي: (الرشيدي ، 2020 ،
صفحة 5)

- التحسين المستمر لمستويات الأداء ووضع معايير لتقييم وقياس الأداء؛
- دعم الأعمال الجماعية والتعاونية؛
- خفض العزلة المهنية لدى العاملين؛
- عرض حلول إبداعية للمشاكل وحفز العاملين على المشاركة في أنشطة تناسب ميولاتهم؛
- السعي نحو تقديم أعمال إضافية لخدمة رسالة المنظمة وأهدافها؛
- اشراك الأفراد في تحديد الأهداف المستقبلية وتجنب الحلول التقليدية في حل المشاكل وإصدار احكام سريعة غير عقلانية؛
- العمل على تكوين فريق موحد له مهام وصلاحيات عديدة، مع العمل على توفير مناخ يسوده التعاون ويميزه الابداع.

رابعاً: مجالات عمل القيادة التحويلية

يبرز نمط القيادة التحويلية في العديد من المجالات أهمها: (بوطرفة و بوطرفة ، 2022 ، صفحة
481)

- 1- **المجال التنظيمي:** تتمثل في جل الجهود ذات التأثير المباشر في تطوير العمليات التنظيمية، والهدافة إلى احداث تغييرات بالبناء الرسمي للمنظمة والأدوار والوظائف، بالتالي إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي.
- 2- **المجال الثقافي الانفعالي:** تهدف عمليات المجال الثقافي إلى إحداث فرق ملموس في العملية التنظيمية، وهذا انطلاقاً من تطوير طرق للعمل الجماعي الناتجة عن احداث تحويلات بالأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والمهارات ومختلف العلاقات الإنسانية بالمنظمات، والمعروفة بإعادة هيكلة النسق الثقافي.

المطلب الثالث: محددات القيادة التحويلية

إن صفة النموذج القيادي المثالي الذي اكتسبته القيادة التحويلية لم يكن وليد أفكار عشوائية، بل جاء نتيجة لعدد من المحددات والأبعاد التي ساهمت في رقي هذا النمط القيادي إلى المستوى الذي جعل أكبر الشركات تعمل على تلقينه لقاداتها، وتتمثل هذه المحددات في:

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

إن المطلع في الفكر القيادي بين أدبيات المناجمنت، يلاحظ بشكل واضح العديد من الاتجاهات في تحديد الأبعاد الأنسب للقيادة التحويلية، ويعد نموذج "باس" الأكثر انتشاراً بين هذه الأدبيات، حيث اقترح "باس" مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تفسر مضامين السلوك القيادي التحويلي والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (2-3) : أبعاد القيادة التحويلية حسب الاستبانة التي وضعها "باس"

البعد الأول: التأثير المثالي	البعد الثاني: الاهتمام بالفرد	البعد الثالث: التحفيز العقلي	البعد الرابع: الحافز الإلهامي
الحديث عن القيم والمبادئ التي يؤمن بها.	معاملة العاملين كأفراد عوض أعضاء عمل.	مراجعة الافتراضات الناقدية وتحديد مدى وملاءمتها.	استخدام الحماس أثناء الحديث عن الأهداف المراد إنجازها.
التأكيد على أهمية وجود حس قوي للأهداف الموضوعية.	الاهتمام بحاجيات الفرد مع مراعاة طموحه وأهدافه المختلفة عن الآخرين.	محاولة إيجاد منظور تصوري جديد لحل المشكلات.	استخدام التفاوض أثناء الحديث عن المستقبل.
غرس الاعتزاز في نفسية الآخرين لارتباطهم به.	دعم نقاط القوة لدى الآخرين.	اقتراح أساليب جديدة لإنجاز المهام.	إيضاح وبيان الرؤية المستقبلية للمنظمة.
إعطاء الأولوية للمصلحة الجماعية.	تخصيص الوقت لتدريس وتدريب الآخرين.	تشجيع الآخرين على النظر في المشاكل من زوايا أخرى.	العمل على تأكيد أهمية الحس الجماعي برسالة المنظمة.
تبني سلوكيات تعزز احترام الآخرين له.			إقراره بثقة بأن الأهداف الموضوعية ستحقق.
إصدار قرارات تراعي الجانب الأخلاقي والمهني.			
يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس			

المصدر: (الجهني و آخرون ، 2018 ، صفحة 73)

من خلال الجدول السابق، يمكن توضيح الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية والتي تركز بشكل كبير على الموارد البشرية لضمان نجاحها وفعاليتها بحيث أن:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence): وهي ميزة أساسية تعني قوة الجاذبية الواجب توفرها لدى القائد التحويلي، وهذا يرجع لكونه قدوة يتطلع إليها التابعون، كقائد ذو أخلاق عالية ورؤية واضحة يظهر استعداداه لتحمل المخاطر ومشاركة مرؤوسيه في عمليات اتخاذ القرار، (فخري ، 2022، صفحة 495) أي أنه السلوك الذي ينتهجه القائد لكسب اعجاب وفخر واحترام العاملين، من خلال قدرته على الإتقان واستخدام الأساليب الخطابية الجيدة (أريج و ببداء، 2023، صفحة 95)

وتتمثل هذه الممارسات في قدرة القائد على ترسيخ توقعاته المرتفعة بذهنية التابعين، وإثارة الهمم والحماس لديهم وتشجيعه لروح الفريق ودفعهم نحو الإنجاز، وتحسين شعورهم بذلك الإنجاز، حيث يقوم القائد بوضع رؤية واضحة للمنظمة ومهمتها الأساسية، فالقادة الذين يتمتعون بشخصية قوية وملهمة يستغلونها كنقطة للتأثير في سلوكيات الآخرين. (زينب و أحمد، 2021، الصفحات 143-144)

2- الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation): يستند هذا المكون على السلوكيات التي يتمتع بها القائد لإثارة وتحفيز التحدي لدى المرؤوس وتشجيع روح الفريق بناء على الحماس والمثالية، الهدف منها هو إيصال المطلوب والمتوقع منه للأفراد التابعين، (فريبيا و مصطفى ، 2021، صفحة 127) ويعتمد هذا المحدد على قدرة القائد التحويلي على خلق رؤية ملهمة محفزة وجذابة وتشجيع المرؤوسين، انطلاقاً من اعتقاده وإيمانه التام بقدرتهم على الأداء مستخدماً في ذلك الرموز ولغة الإقناع، (علي و طيباوي، 2021) كما يتضمن الحفز الإلهامي قدرة القائد التحويلي على تحفيز التابعين لتحقيق أداء يفوق المطلوب، وزرع التحدي في العمل وتنسيق مجهودات تعاونية بين جميع الأطراف، بما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء، كما أن الوعي الذكي الذي يمنحه القائد لهم بمهمة ورسالة المنظمة وجميع جوانبها والالتزام بها يعد محورا رئيسيا لنجاح هذا البعد. (Reza M. R., 2019, p. 121)

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يعبر بعد الاستثارة الفكرية عن الجهود الممارسة والاهتمامات التي يوليها القائد للأفراد للتفكير بشكل استثنائي في المشكلات، سواء على الصعيد التقني أو العاطفي والمسائل المعقدة وفي المواقف التي تتطلب قرارات عسيرة، وهذا بناء على أفكار وآراء تكون مدعومة بأدلة، كما يقوم بالإصغاء جيد لأرائهم وتقبل اقتراحاتهم، (Avolio & Others, Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, 1991, pp. 13-14) فإثارة عقول الأفراد وحماسهم من أهم المساعي التي

نالت اهتمام القائد التحويلي، والتي تفرض عليه حيازة قدرات عقلية مميزة قادرة على تحقيق هذه المساعي. (Fei, 2022, p. 36)

من أهم ما يحدد بعد الاستثارة الفكرية ما يلي:

- تقبل الاختلاف في الآراء ووجهات النظر؛
- المطالبة بتحليل المشكلة من زوايا مختلفة؛
- الاستثمار في شخصية المرؤوسين، وحفزهم على الإبداع وإيجاد طرق جديدة لحل المشاكل والقضايا. (Hai & Others, 2021, p. 716)

4- **الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):** هي كل تصرف يقوم به القائد التحويلي والذي يعبر فيه عن الاهتمام الشخصي لكل مرؤوس، حيث يكون حريصا على التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، والنظر في الاختلافات والفروقات الفردية بينهم حتى في حالات الإشباع. (فروانة و الفقية ، 2022، صفحة 121)

يمكن تحديد الاعتبارات الفردية من خلال المؤشرات التالية: (صحراوي و مسعودي ، 2023، صفحة 211)

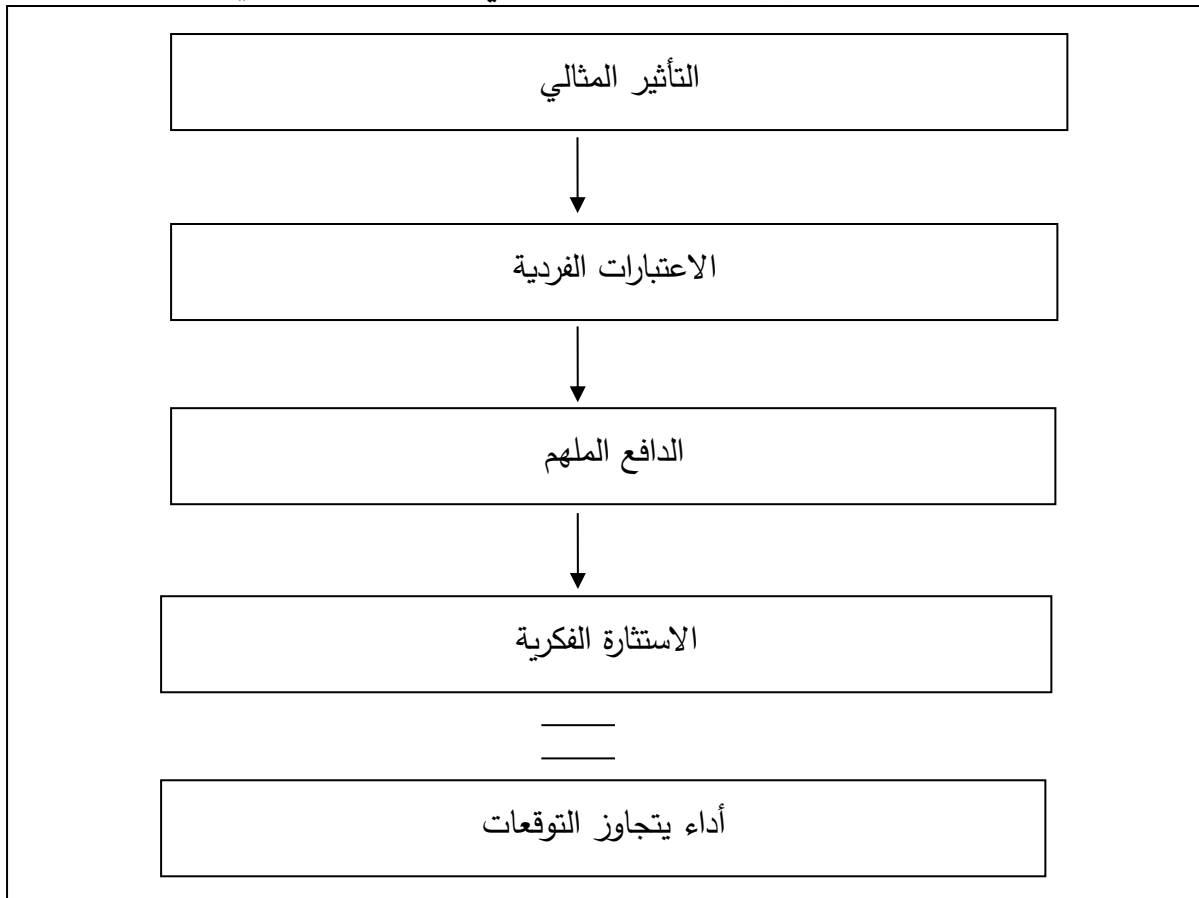
- مراعاة فروق القوة والضعف بين الأفراد؛
 - تعزيز استعمال مهارات الاستماع والالتفات للأفراد؛
 - دفع التابعين إلى تبادل أفكارهم وآرائهم الشخصية؛
 - خلق ونشر الوعي الكافي بضرورة تطوير المهارات والقدرات الذاتية.
- كما دعت بعض الدراسات إلى منح الاعتبار الكافي للأفراد وفقا لدرجة حاجتهم للكفاءة والحماس، وذلك من خلال الحالات التالية:

- المورد البشري متحمس لكنه يفتقر إلى الكفاءة، في هذه الحالة يعمل القائد على توجيهه والتغاضي عن التشجيع؛
- المورد البشري يفتقر للحماس والكفاءة، في هذه الحالة يعمل القائد على تعزيز سبل التشجيع والتوجيه؛
- المورد البشري كفؤ لكنه يفتقر إلى الحماس، في هذه الحالة فإن القائد التحويلي يركز على منح الاهتمام للفرد من خلال تشجيعه دون الحاجة إلى توجيهه؛

- المورد البشري يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والحماس، في هذا النوع من الحالات يفوض له القائد مهام وصلاحيات التصرف، ولا يركز كثيرا على أساليب التوجيه والتشجيع. (آل لعور ، 2023، صفحة 29)

إن الأبعاد الأربعة السابقة الذكر المتعلقة بـ "باس" تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف المنشود وراء تبني القيادة التحويلية، وهو تحقيق أداء يفوق التوقعات والذي يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): التأثير الإضافي لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر: (Hay, 2006, p. 6)

تم استخدام هذه العبارة في أبحاث "باس" وأفوليو للإشارة إلى التحولات والتغييرات الجذرية التي تتجاوز سقف مستوى الأداء المخطط له. (Rowold & Others, The effects of transformational and instrumental leadership on instrumental leadership on followers' levels of cortisol, 2017, p. 3)

بناء على هذه المحددات يشير كل من "باس" وأفوليو إلى قدرة القادة التحويليين على استخدام بعد واحد أو أكثر من الأبعاد السابقة الذكر، إلا أن الدراسات حول هذه الأبعاد لم تتوقف هنا حيث أضاف "أفوليو" محددًا آخرًا والمعروف بالتمكين. (عليلي و طيباوي، 2021، صفحة 254)

5- التمكين (Empowerment): كما سبق ذكره قدم " أفوليو" مع مجموعة من الباحثين بعدا خامسا للنمط القيادي التحويلي المعروف بالتمكين، والذي يتضمن مفاهيم تفويض سلطة اتخاذ القرارات وحرية التصرف فيها دون قيود للموظفين، الذين يحتلون المركز الأول في مهامهم، فالقائد الكفؤ حسب هذا البعد هو من يمكن العامل من تحويل رؤية ما إلى واقع ملموس، خاصة وأن سلوكه التحويلي سيوفر له إمداد حيوي للتطلع نحو تصور مستقبلي أفضل، عوض الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة. (رويدي والحسين، 2021، صفحة 14)

هو حل الطرق الموضوعية والإجراءات المنظمة القائمة على فتح المجال للآخرين، لممارسة حرياتهم المتمثلة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يعنى حق التصرف فيما تم تحديده بالقدر الكافي، كما يشمل بعد التمكين العمليات التدريبية للموظفين وتشجيع العمل الجماعي بما يعزز مشاركتهم في العمليات الإدارية، وهذا انطلاقا من توفر موارد وبيئة عمل مناسبة. (المعاني، 2010، صفحة 140)

ثانيا: سلوكيات القيادة التحويلية وفقا للقائد والمرؤوس

إن الأبعاد سابقة الذكر تخضع لضوابط تحدد سلوكيات كل من القائد والمرؤوس لضمان سيرورة ونجاح عمليات القيادة التحويلية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): السلوكيات المتبعة وفقا للأبعاد الخمس للقيادة التحويلية

الأبعاد	سلوك القائد	سلوك المرؤوس
التأثير المثالي	تقاسم المخاطر حيث يبدي القائد اهتماما بحاجات الآخرين بصورة أخلاقية.	إبداء الإعجاب والتقدير والثقة.
الدافعية الإلهامية	وضع نشاطات استباقية وتصحيحية لتقديم الافتراضات والتحدي.	تدعيمه بروح الفريق والتفاعل والحماس.
الاستثارة الذهنية	ترويج الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل الموجودة.	رغبته لجلب الجديد واختبار مداخل غير معروفة سابقة نتيجة لتشجيعه.
الاعتبارات الفردية	الإرشاد والمبادرة بحاجات الإنجاز والنمو.	شعوره بالتحفيز والقيمة.
التمكين	الإشراف على عمليات التدريب والتطوير لخلق قادة مستقبليين.	تعزيز شعور الأفراد بالثقة والقدرة على تطوير الذات.

المصدر: (حاتم و ميسون ، 2021، الصفحات 198-199)

إن السلوكيات المشار إليها سابقا في الجدول، تشكل أفعالا يمارسها القادة التحويليون والتي تلقى ردود أفعال واستجابة من قبل المرؤوسين، مما يدل على وجود تناسق بين النشاطات التي يؤديها كل من القادة والتابعين ضمن عملية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القادة التحويليون بالمنظمات

إن التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وعملياتها يعني بالضرورة التطرق إلى الموجه والمحرك الأول لعملياتها، ألا وهو القائد التحويلي، فالفريق بالطبع يحتاج إلى قائد متمرس ومتمكن يمنح أفراد الشعور بالانتماء والولاء إلى منظماتهم، والعمل نحو تحقيق الأفضل في سبيل تحقيق مصلحة الفريق ومتطلباته، ولا يمكن أن تنسب هذه الميزات إلى قائد غير القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي ووظائفه بالمنظمة

يمثل القائد التحويلي المحرك الأساسي لعمليات وسلوكيات القيادة التحويلية والعقل المدبر الذي يتكفل بالسهر على نجاح تطبيقات هذا النمط القيادي بالمنظمات، وعليه فإن يشكل عنصرا بحثيا مهما يحتاج إلى توضيح مفهومه وشرح وظائفه.

أولا: مفهوم القائد التحويلي

قدمت العديد من الدراسات الأكاديمية مفهوما واضحا للقائد التحويلي ومنحته أهمية كبيرة، لا تقل عن مفهوم القيادة التحويلية في حد ذاتها، كونه هو المسؤول ترجمة أفكار التي تتطلبها هذه القيادة إلى ممارسات فعلية، ومن أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

- أشار "برنارد باس" إلى جانب الاقتصادي "جون هاتر" في أحد مؤلفاتهم البحثية المشتركة إلى أن القائد التحويلي هو من يلهم ويحفز التابعين للقيام بأعمال تتجاوز سقف التوقعات المسطرة، وهذا من خلال التأكيد على أهمية التحول نحو زيادة الإدراك بأهمية النتائج المحققة ودفع المرؤوسين لإعطاء الأولوية للمصلحة الجماعية بدل الذاتية (John & Bernard, 1988).

- يعد القائد التحويلي نموذجا للنزاهة والعدل والاحترام فهو يركز من خلال ممارساته على القيم الاجتماعية والأخلاقية، ويشجع التابعين على تحقيق المحتمل خاصة في أوقات الشدة والتغيير، مما يساعد في بناء قوة وثقة جماعية تلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز والتفوق (Sadeghi & Lope Pihie, 2012, p. 187).

- هو القائد الذي يرفع مستويات إدراك المرؤوسين نحو الإنجاز وتحقيق الارتقاء الفكري الذاتي، ويعزز بدوره تطوير الفكر الجماعي والمؤسسي، فيصبح الفرد هنا واعياً بأهمية المخرجات التي ينجزها ضمن نطاق المهام والصلاحيات الممنوحة، ويصبح أكثر التزاماً وولاء لمنظّمته والتي تمنحه بالمقابل الاحترام والتقدير الكافي للاندفاع والعمل. (الحري، 2008، الصفحات 46-47)

وعليه فإن صياغة مفهوم القائد التحويلي ضمن معروف شامل يتمثل في أن القائد التحويلي هو فرد قيادي يملك مجموعة من الخصائص والميزات المهنية والأخلاقية، التي تؤثر بشكل مباشر في تابعيه فتمنحهم دافعية كبيرة لتفجير ابداعاتهم والتوجه نحو الإنجاز بطاقات مبهرة.

إن التعاريف السابقة، تفرض على الباحث التطرق إلى المعايير التي تحدد الفروقات الجوهرية بين القائد التحويلي والقائد التقليدي، والتي تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-5) : الفروق الأساسية بين القائد التقليدي والقائد التحويلي

المعيار السلوكي	القادة التقليديون	القادة التحويليون
التعامل مع الظرف الحاصل	الحفاظ على الوضع الراهن.	العمل على أحداث التغيير.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	مبنية على الوضعية الحالية لمؤسسة لا تهدف إلى أحداث تغييرات.	رؤية مستقبلية هادفة إلى أحداث التغيير.
التقليد والمحاكاة	التقليد ومحاكاة الآخرين دون عقلانية وتفكير.	محاكاة الأفضل لتحقيق التميز
معيار الثقة والتواصل	العزلة والابتعاد عن الآخرين.	استثمار الجهود والاندفاع نحو تحمل المخاطر.
الخبرة	استخدام الأساليب المعتاد عليها.	القدرة على استعمال الأساليب غير الاعتيادية.
السلوكيات	تصرفات وسلوكيات تقليدية.	تصرفات وسلوكيات غير مألوفة ومتجددة.
تحليل البيئة	لا يركز على عمليات تحليل البيئة للإبقاء على الوضع الحالي.	الأخذ بعين الاعتبار التحليل البيئي لأحداث التغيير اللازم.
معيار الألفاظ	بادية بشكل واضح.	واضحة ومفهومة بدرجة عالية.
مصدر القوة	مستمدة من السلطة والنفوذ.	الخبرة ومن اعجاب الجماعة بسمات القادة.
العلاقة بين القائد والتابعين	الأوامر المباشرة.	التوجيه والدعم لإحداث التغيير والتنفيذ.

المصدر: (عطاء الله و زعموشي ، 2019 ، صفحة 42)

يبرز الجدول السابق، معايير سلوكية تحدد مهارات القائد التحويلي والتي تميزه عن القائد العادي بالمنظمات وأبرز ما يميز كل سلوك هو البعد الاستراتيجي والنظرة المستقبلية والقدرات المبهرة التي يستمدتها من الدعم البشري لتابعيه.

وعلى ذكر المهارات فقد أجمع علماء السلوك على المهارات التالية التي يتميز بها القادة التحويلين بالمنظمات أي كان نوعها ومجال نشاطها، والمتمثلة في الحنكة، سرعة البديهة، قدرته على اكتشاف نقاط الضعف والقوة واستغلالها بشكل صحيح، كما يختص بالسلوكيات والأخلاق الجيدة وقوة الشخصية؛ إلى جانب ذلك احساسه بأنه جزء من المنظمة وأن رسالتها مبنية على تحقيقه. (سامي وعباس، 2020، صفحة 413)

ثانياً: وظائف القائد التحويلي

يلعب القائد التحويلي دوراً فاعلاً في المنظمة، حيث شبه الباحثان "ميخا بوبر" و"أوفرا ميسليس" وظائف القادة التحويلين اتجاه التابعين بوظيفة الأبوين اتجاه أطفالهم، إذ يعملون على تعزيز ثقتهم بنفسهم وبالأخرين، وتقدير الذات ودفعهم نحو الإنجاز. (Popper & Maysless, 2003, p. 44)

كما يقوم القادة التحويلون بوظائف أخرى داخل المنظمة منها:

- وضع رؤية مستقبلية تتسم بالوضوح مع مشاركة جميع الأطراف الفاعلة؛
 - استخدام الطرق العلمية والإبداعية لحل المشاكل مع التأكيد على أهمية تحقيق الأهداف؛
 - تحديد نموذج التغيير الأنسب للمؤسسة؛
 - إعادة هيكلة المنظمة وتعديل وتحسين أساليب العمل المتبعة بها، والاهتمام بثقافتها بحيث تكون لها شخصية مستقلة متميزة؛
 - الإشراف على إدارة المرحلة الانتقالية بالمنظمة والتي تعتبر من أصعب الوظائف.
- (الغامدي، 1440 هـ، صفحة 24)

المطلب الثاني: خصائص وصفات القائد التحويلي

يشكل القائد التحويلي المسؤول الأول عن نجاح النمط القيادي التحويلي والعقل المدبر الذي يتكفل بوضع الإجراءات والضوابط اللازمة لإنجاح خطته، وهذا يعود لمجموعة من الخصائص والصفات التي تجعله قائداً مميزاً بين أقرانه.

أولاً: خصائص ومهارات القائد التحويلي

من بين أهم الخصائص التي تميز القادة التحويليين عن غيرهم ما يلي: (العوفي و بوحبل ، 2020 ، الصفحات 60-61)

- **تحديد الرؤية المستقبلية:** تتمثل في مهارات خلق الوعي والتطوير لتحديد صورة المنظمة المستقبلية، ونقل هذه الصورة للتابعين وتنسيق الجهود لتحقيق هذه الرؤية؛
- **نموذج يقتدى به:** يمثل القائد قدوة حسنة التي يتبعها الأفراد، والتي تفرض عليهم ممارسات إدارية معينة تسهل عليهم عملية التعلم التنظيمي؛
- **دفع الأفراد نحو تبني وقبول الأهداف:** يمنح القائد تابعيه فرص تبني أهداف التعلم، من خلال بعض الخصائص التي تدعم الارتقاء إلى مستوى المنظمة المتعلمة؛
- **فتح مجالات الدعم والتعزيز الذهني:** من خصائص القائد التحويلي الالتفات إلى الفرد بإرشاده، وتوفير الحوافز اللازمة من أجل عملية التعلم، بالمقابل يلتزم هذا الفرد بتطوير ذاته وفهم متطلبات عمله؛

كما يتميز القائد التحويلي بقدرته على: (رافد وآخرون، 2022، صفحة 61)

- القدرة على تحديد رؤية ورسالة المنظمة: فالقائد التحويلي له إمكانية عالية في صياغة رؤية تناسب الوضعية المستقبلية للمنظمة، وتحديد الاختلافات اللازمة التي تناقض الوضعية الحالية عن المتوقعة، فيحفز ويحمس ويلهم الآخرين على تحقيق النتائج المسطرة.
- اتقان مهارات التواصل: تشكل هذه الخاصية حلقة الوصل بينه وبين التابعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تبني رؤية المنظمة وأهدافها؛
- الثقة بالنفس والقناعة الأخلاقية: إن القائد التحويلي صاحب الكاريزما القوية يبدي ثقة عالية، ويتبنى مبادئ في صورة رسائل دينية وسياسية تثبت القناعة الأخلاقية لديه.

ثانياً: صفات القائد التحويلي

إلى جانب الخصائص التي تميز القادة التحويليين، فإنهم كذلك يحوزن على بعض الصفات التي بدونها لا يمكن الإقرار بهويتهم القيادية والتي تتمثل في: (العبدلي و فضل ، 2023 ، صفحة 551)

- اقتناعه الذاتي بأنه قادر على تطوير مهارات أفراد والارتقاء بمستوى أدائهم بالشكل الذي يجعلهم قادة مستقبليين، بغض النظر عن الصراعات الشخصية والداخلية؛

- الحضور البارز وتأثير مبهر في تابعيه، إذ يشعرون بالأمان الذي يحتاجونه والقدرة على مواجهة العقبات بوجوده؛
- المرونة في مواجهة المشاكل التي تكتسي طابع الغموض والتعقيد، وإيجاد الحل المناسب لها بسبب خبرته الميدانية؛
- إن السعي نحو التغيير من أبرز الصفات التي تميز القائد التحويلي، فهو دوماً يعمل على كسر التقاليد المتبناة في العمل والخروج عن المعتاد فيدفع عامله على المشاركة في تسطير الأهداف حتى يسهل عليهم تبني أساليب عمل جديدة.
- وقد أكد "شلتون" على بعض الخصائص الأخرى كالمعرفة إلى جانب الثقة، الوصول من أجل الإنجاز، العمل والشعور، التي تعتبر مهارات أساسية في تحقيق رؤية المنظمة وغرس روح الجد والتزام بها بنفوس التابعين. (لطرش، 2019/2018، صفحة 128).

المطلب الثالث: نماذج عن القادة التحويليين بالمنظمات

لا يمكن الجزم بنجاح القيادة التحويلية في الجانب الميداني، إلا بتقديم مجموعة من النماذج التي تمثل أدلة حية عن قوة وقدرة هذا النمط القيادية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وعلى هذا الأساس نسبت القيادة التحويلية في كثير من الدراسات إلى المدراء التنفيذيين بالشركات.

أولاً: المدراء التنفيذيون كقادة تحويليين بالمنظمات

يهدف معظم الأفراد خلال مسارهم المهني إلى الظفر بمراكز قيادية في الهرم الإداري كمناصب المدراء التنفيذيين (Ceo)، (HOGG, 2010, p. 1167) إذ يتميز المدير التنفيذي بالشركات بمهام وبخصائص وصفات تسند له دور القائد التحويلي في المنظمة، والمعروفة في كثير من الدراسات الأجنبية بـ The Ceo Transformational Leadership والتي تظهر بشكل واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-6): نماذج عن أهم القادة التحويليين بالشركات الصناعية العالمية

المنظمة	المدير التنفيذي	القطاع	الصناعة
وول مارت	سي دوغلاس ماكليون	البيع بالتجزئة	التجار العاملون
اكسون موبيل	دارين دبليو وودز	طاقة	تكرير البترول
بيركشاير هاثاواي	وارن إي بافيت	المالية	التأمين
أبل	تيموثي د.كوك	تكنولوجيا	أجهزة الكمبيوتر والمعدات المكتبية
مجموعة يوناييتد هيلث	ديفيد س.ويتشمان	الرعاية الصحية	التأمين والرعاية المدارة
مكسيون	جون ه. هامرجرين	تجار الجملة	الرعاية الصحية
شركة سي في إس الصحية	لاري جيه ميرلو	الرعاية الصحية	الصيدلة والخدمات الأخرى
أمازون	جيفري بي بيزوس	البيع بالتجزئة	خدمات الأنترنت والبيع بالتجزئة
A T&T	راندال إل ستيفنسون	الاتصالات عن بعد	الاتصالات السلكية واللاسلكية
جنرال موتورز	ماري تي بارا	السيارات وقطع السيارات والسيارات وقطع الغيارات	السيارات وقطع الغيارات

المصدر: (Reza M. H., 2019, p. 123)

1- القائد التحويلي في شركة جنرال إلكتريك:

تعرف شركة جنرال موتورز بأهم الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيات، إذ احتلت سنة 2000 المرتبة التاسعة ضمن أحسن 500 شركة والمرتبة الخامسة بين قريناتها من الشركات الأمريكية، تنسب معظم إنجازات الشركة إلى الرئيس التنفيذي "جاك ويلش". (برو، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات " رئيس شركة إلكترىك جاك ولش والتعامل مع الأزمات"، 2021، صفحة 172)

استغل "جاك ويلش" المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية سماته القيادية لتحقيق التميز في عالم الأعمال والتأثير في الأفراد، قصد دفعهم لتنفيذ خطته التي عرفت بأنها أقرب إلى الجنون، صنف هذا الرجل من أبرز القادة التحويليين في مجاله جراء اعتماده على نموذج قيادي يجمع بين القوة العاطفية الهادفة لتنمية الروح المعنوية بالمنظمة وأساليب التحفيز المادية والمعنوية، لإشباع الحاجات الوظيفية لتابعيه، إلى جانب كذلك تميز "ويلش" بجرأته في اتخاذ القرارات بحسم، أما بالنسبة لخطته فقد لقيت حيزاً واسعاً من التنفيذ إضافة إلى ميله للاهتمام بالأفراد و تشجيعهم على الإبداع. (العوفل وبوحبل، 2019، الصفحات 67-68)

2- القائد التحويلي في شركة مايكروسوفت:

تأسست شركة مايكروسوفت الرائدة في برامج وأجهزة الإعلام الآلي وخدمات الأنترنت في 04 أبريل 1975 بالولايات المتحدة الأمريكية على يد "بيل غايتس" و"بول آلن" ثم انضم إليها "ستيف بالمر" سنة 1980. (بوزناق و برسولي ، 2022، الصفحات 279-280)

يعتبر "بيل غايتس" من القادة الحاملين لخصائص القائد التحويلي من خلال الميزات التالية: (بركات و آخرون ، 2019، الصفحات 187-188)

- الإبداع: كان بيل "غايتس" ملماً بالمبادرات ومهما بالتطوير والتحسين المستمر، مما جعل مخرجات الشركة أكثر جودة وفعالية؛
- الدفع والإلهام: اندفع "بيل غايتس" نحو توفير أساليب الدعم المعنوية والمادية، حتى أنه خصص جزءاً من أسهم الشركة لموظفيه؛
- الجرأة والتطبيق: كان "بيل غايتس" يتمتع بالحكمة والجرأة في الممارسات التنظيمية بالرغم من تمرد المنافسين على شركته والدعاوى القضائية التي تعرضت لها، وسعى جاهداً لتطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع؛
- الاهتمام بالموارد البشري: آمن "بيل غايتس" بأن التميز يصنع من خلال الفرد وعليه سعت الشركة إلى طرح مشروع e km الهادف لمساعدة العاملين.

3- القائد التحويلي في شركة أبل:

تأسست الشركة المتعددة الجنسيات "أبل" على يد "جوب ستيف" في 01 أبريل 1976 بكوبرتينو كاليفورنيا الولايات المتحدة الأمريكية اشتهرت الشركة بخدماتها في قطاع الحاسوب والبرمجيات. (صديقي و قرزة ، 2022، صفحة 258)

تعتمد القيادة التي تبناها ستيف جوبز على جوهر الابتكار وجعله في يد العملاء والبعد عن التبعية لتحقيق التميز في الإنتاج، كما ركز على أحداث التغيير عند ترأسه منصب الرئيس التنفيذي فكان رجلا صاحب رؤية محفزا لكل الأفراد داخل المنظمة، إذ أنه في بعض الحالات التي يتم فيه إطلاق منتج جديد يعمل على تقديمه بنفسه، حرصا منه على نشر الطاقة الإيجابية في المنظمة. (Jansen & Others, 2012, p. 172)

كان لدى "ستيف جوبز" رؤية استراتيجية في ذهنه حول وضعية منظمته المستقبلية وحماس في تطبيق أفكاره الإبداعية في المنتجات، كما ركز على الاعتبار الفردي للموظفين وتلبية حاجاتهم دون إصرار منهم، وقد أظهر مزيجا مثاليا من القيادة التحويلية التي جمعت بين الإنسانية والعلوم المعرفية. (Kim H. , 2020, pp. 20-21)

ثانيا: القادة التحويليون في المجال السياسي

عند البحث عن أفضل تمثيل للقائد التحويلي في المجال السياسي نجد كل من الرئيس السابق لجنوب افريقيا "نيلسون مانديلا" والرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية "باراك أوباما"، إذ أن كل منهما جسد مبادئ وأسس القيادة التحويلية أثناء رئاسته وقيادته لشعبه.

عمد "نيلسون مانديلا" إلى تحقيق رؤيته بديمقراطية في افريقيا فألهم ودعم الملايين من مواطنيه ووجههم نحو تبني التسامح والسلام، من خلال حركة المناهضة المتعلقة بالعنصرية، أما "باراك أوباما" فتبني شعار التغيير ودفع شعبه للإيمان بالديمقراطية وعمل على تعزيز وحدة شعبه، كما ركز بشكل كبير على تخفيض أسعار الرعاية الصحية إلى المستوى المقبول للمواطنين. (Bwalya, 2023, p. 183).

خلاصة الفصل:

إن دراسة موضوع هام كالقيادة التحويلية استوجب البحث في أصول القيادة أولاً وفهم مختلف نظرياتها وأنماطها، وذلك قصد توضيح تميز القيادة التحويلية كنمط قيادي يمثل أسماً درجات تطور العملية القيادية بين قريناتها من الأنماط القيادية الأخرى، الأمر الذي ساهم في تقديمها للوسط البحثي والعلمي على أنها تلك الآلية التي يتم اتباعها من طرف القادة المسؤولين لإحداث تغيير جذري وإيجابي والارتقاء بمستوى أداء الأفراد والمنظمة إلى مستويات لم تكن تقع في الحسبان، ونظير هذه الأهمية التي تحوز عليها فقد طورت مفاهيمها لتشمل البعد البيئي، التربوي والرقمي، لتقدم إلى مجتمع الباحثين بمفهوم القيادة التحويلية الخضراء القيادة التحويلية التربوية والقيادة التحويلية الرقمية، إذ تجمع هذه الأخيرة بين العاطفة والتركيز على فهم سلوك الفرد العامل وتوفير ما يحتاجه مادياً ومعنوياً ليحقق أهداف المنظمة على أكمل وجه وبطرق مبدعة، وفي نفس الوقت فهي لا تغفل عن الجانب التنظيمي والإداري لتطوير قدرات التابعين كالترتيب وعمليات التكوين، هذا المزيج الاستثنائي بين الاهتمام العاطفي والاجتهاد الإداري يجعل هؤلاء التابعين يخضعون بإرادتهم وعن طيب خاطر لأوامر القائد، بل ويكونون متأكدين أن أوامره تقع في صالح الفريق وأن تحقيق أهدافهم يكون نابعا من أهداف المنظمة.

كما بينت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تختص بميزات أخرى وعلى وجه الخصوص ارتباطها المتين بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية كاحترام والتقدير، والتي تلقى نجاحاً في العديد من المجالات خاصة التنظيمية والثقافية، تم الفصل في خصائص القيادة التحويلية وفقاً لخمس أبعاد وهي: التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين مع توضيح سلوكيات القائد التحويلي والأتباع وفقاً لكل بعد، ويكون القائد الممارس لهذا النمط القيادي التحويلي شخصية ذات كاريزما وحضور مميز، ومثالاً للأفراد التابعين وواثقين به، وبالتالي فهو يستطيع بسهولة توجيههم إلى تحقيق الرؤية المسطرة، والتكفل بمتطلباتهم بالصورة التي تجعلهم متحمسين للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وتحرك طاقاتهم نحو تحقيق التغيير المطلوب، وهذا من خلال عرض لجملة من صفاته ووظائفه بالمنظمة، ولتقريب الصورة اختتم هذا الفصل بتقديم لعينة من المدراء التنفيذيين الذين نجحوا كقادة تحويليين خلال مساراتهم المهنية بالمنظمات.

الفصل الثالث: الإطار النظري للصراع التنظيمي

- المبحث الأول: الواجهة المفاهيمية للصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: دورة حياة الصراع التنظيمي
- المبحث الثالث: ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات

تمهيد:

تعتبر السلوكيات جزء مهم من حياة الأفراد والمنظمات، خاصة ما إذا كانت تعبر عن استجابات معينة اتجاه موقف ما، ففي بيئة اجتماعية يتواصل فيها الأفراد مع بعضهم ويتفاعلون بصورة مستمرة، لا بد أن تحدث بعض التصادمات التي تتطور إلى صراعات.

يرتبط الصراع بجوانب الحياة كلها ولا يمكن فصله عن أي جانب مهما تميز ذلك المحيط بالاستقرار والثبات، فصفة الحيوية التي يملكها جعلته الشغل البحثي لعلماء السلوك والذي طورت أبحاثه للحد الذي جعله ميزة وليس عيباً، فالصراع منح العالم مفهوماً جديداً تعارض مع التقاليد القائلة بأن كل أسود مظلم وضار، خاصة وأنه عرف منذ القدم بسوداويته وتسببه في هدم العديد من المجتمعات والمنظمات على حد سواء، ففي الحياة التنظيمية على سبيل المثال يعبر الأفراد الذين يتعايشون في محيط تنظيمي عن وجهاتهم وآرائهم بعدة طرق قد تتطور إلى انفعالات وتشابكات مع الأفراد الذين يتعايشون في نفس المحيط، وعلى هذا الأساس يعتبر الصراع ظاهرة أقرب إلى السلوكيات الروتينية التي يبديها أي فرد طبيعي.

يعتبر الصراع التنظيمي من المواضيع التي تحتاج فهمها وشرحاً متسلسلاً انطلاقاً من طبيعته وماهيته كمصطلح وصولاً إلى مخرجاته التنظيمية، أين يصطدم في منتصف الطريق بين البداية والنهاية بمجموعة من الديناميكيات التي يحتاج كل باحث إلى فهمها، ولتبسيط ذلك أكثر تم تحديد مجموعة من المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الواجهة المفاهيمية للصراع التنظيمي؛
- **المبحث الثاني:** دورة حياة الصراع التنظيمي؛
- **المبحث الثالث:** ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات.

المبحث الأول: الواجهة المفاهيمية للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي من مواضيع الساعة التي لاقت اقبالا جماهيريا واسع من الباحثين والمهتمين بعلم السلوك، وهذا لعدة أسباب أبرزها فهم طبيعة هذا السلوك التنظيمي وتحويله إلى قيمة مضافة تجعل المنظمة تتربع على عرش التميز والرقي، أين يكون أفرادها بالرغم من اختلافاتهم وتوجهاتهم ونمط تفكيرهم يوجهون طاقاتهم لخدمة منظماتهم، فهذه الأفضلية التي يمنحها الصراع ضمن السياق التنظيمي يجعل أي باحث شغوفاً لتحديد ماهيته وسياقه المفاهيمي والتكويني.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إن تحديد مفهوم مصطلح الصراع لا يعني تقييده بمجال معين لفهمه كما تتطلب غالبية المصطلحات العلمية الأخرى، فطبيعة حروفه البسيطة تترد في أغلب جواب الحياة التنظيمية للمؤسسات، ما جعله أكثر المصطلحات شيوعاً بين الأوساط الاجتماعية والاجتماعية، ناهيك عن الأوساط البحثية والعلمية التي تكفلت بوضعه في إطار لغوي واصطلاحي.

أولاً: السياق اللغوي والاصطلاحي للصراع التنظيمي

يشمل السياق اللغوي والاصطلاحي للصراع التعريف التالية:

- **الصراع لغة:** من الناحية اللغوية يتربع مصطلح الصراع Conflict بين المصطلحات التي لها عدة توجهات اجتماعية وإدارية وسيكولوجية، المستوحى من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تحمل معنى التخاصم معاً باستخدام القوة، وتشير كذلك إلى الاتفاق أو التعارض أو التعارك أو النزاع، أما كلمة Conflict ذات الجذور اللاتينية فتعني الضرب في حين أن اللغة الإنجليزية القديمة قدمتها على أنها عراك أو نزاع. (بوجمعة ، 2023، صفحة 91)
- **الصراع اصطلاحاً:** يرتبط المفهوم الاصطلاحي بالحياة التنظيمية، إذ كان للكاتبان "بارتوس" و "واهر" طريقتهم الخاصة في تعريف الصراع فعكس ما هو شائع حول الصراع أنه انعكاس للعنف واستخدام للقوة والإجبار، فقد أشارا إليه على أنه سلوك يمارسه الأفراد للوصول إلى هدف يتناقض مع أهداف الآخر. (Bartos & Wehr, 2002, p. 22)
- أشار "رحيم" إلى أن الصراع حالة خلاف بين الأفراد والجماعات، التي لها ارتباطات اجتماعية نظير سعي أحد الأطراف إلى ممارسة أعمال لا تتماشى مع حاجاته. (Afzalur, 2002, p. 207)

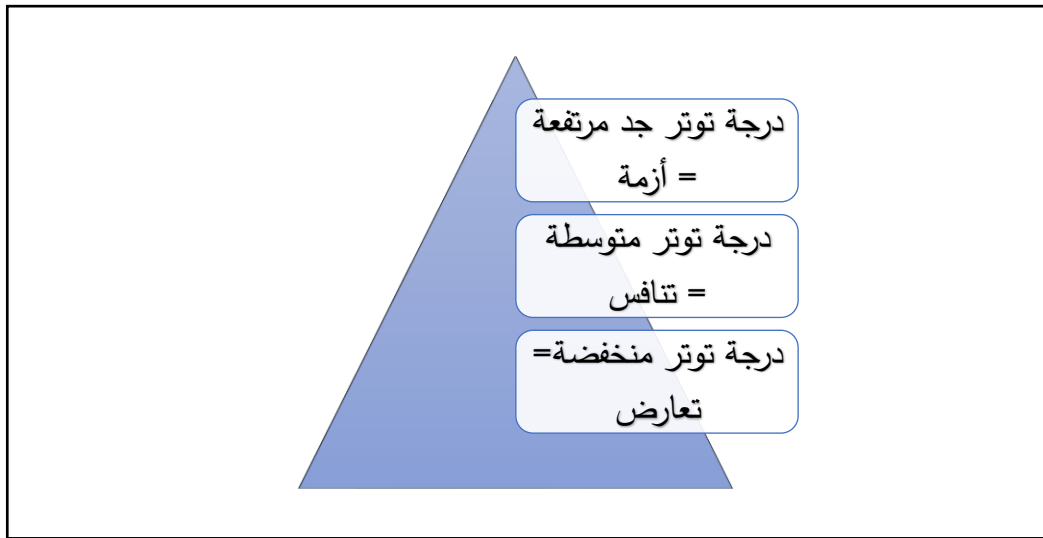
- حسب "بوندي" فإن الصراع التنظيمي هو: عملية ديناميكية ناتجة عن جملة السلوكيات التنظيمية، والتي يتم من خلالها التأكيد على أن الصراع ظاهرة عادية لا تتجزأ من الحياة التنظيمية. (Deborah , 2021, p. 18)

بناء على التعاريف التي تم تقديمها، يظهر أن الصراع التنظيمي يعبر عن حالة مشتدة من تعارض الأهداف والمصالح بين أفراد المنظمة، واختلاف في التوجهات ونمط التفكير وهو ظاهرة جد مألوفة داخل بيئة العمل، مما يتسبب في حدوث مجموعة من السلوكيات والانفعالات التي تترجم في شكل صراع.

ثانياً: المفاهيم المشابهة لمصطلح الصراع

إن الفهم المعمق لمصطلح الصراع يشترط التفرقة بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى، نظراً للتداخل الكبير بينها، وهذا يتطلب توضيح بعض النقاط الأساسية حولها.

الشكل رقم (3-1): التسلسل الهرمي لمفهوم الصراع وفقاً لدرجة التوتر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (بن حرز الله ، 2021/2020، صفحة 126) و (البطريق ، 2017، صفحة 49)

انطلاقاً من الشكل أعلاه يتوضح لنا أن:

- **التعارض (Contradiction):** حالة من الاختلاف وعدم التوافق بين طرفين تتميز بتوترات وضغوطات منخفضة. (الحديدي، الصراع التنظيمي، 2014، صفحة 418)

- المنافسة (Competition): عملية تتسم بالتفاعل الاجتماعي بين طرفين يسعى كل منهما إلى تحقيق الفوز وإشباع متطلباته، باستخدام القوة الجسدية والعقلية، تحكمها إجراءات يتم تحديدها مسبقاً ولا تتسبب بأي أذى للطرف المقابل. (زويدي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، آثاره وكيفية التعامل معه، 2014، صفحة 82)

تتشابه المنافسة والصراع في كونهما امتلاك الأفراد أو الجماعات لأهداف مختلفة ومتشابهة يسعى كل فرد فيها إلى الوصول إليها، في حين الاختلاف الذي يميز كل مفهوم عن الآخر هو أن المنافسة تترجم سلوكيات يحاول فيها الأفراد الوصول إلى الأهداف قبل الأفراد الأخرى، عكس الصراع الذي تمنع فيه الأفراد المعارضة بعضها البعض عن تحقيق المبتغى. (الحديدي، الصراع التنظيمي، 2014، صفحة 410)

على اعتبار بعض الدراسات، فإن المنافسة يمكن أن تتحول إلى صراع عند نقطة التحول المعروفة بالتطرف والعدوانية، وعليه يمكن الإشارة إلى الصراع على أنه حالة متقدمة من المنافسة تصل إلى مراتب العنف وإصابة الآخر بالأذى. (قهاوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، 2014/2015، صفحة 46)

- الأزمة (Crisis): هي حالة حرجية ومأساوية يواجهها الأفراد والجماعات والمنظمات تهدد استقرارهم ووجودهم الكياني، والتي تزداد شدتها مع تجاهل الإشارات التحذيرية المشيرة إلى وجود خلل غير مرغوب، وتفتك بصورة المنظمة أمام عميات المجتمع بشكل مباشر وعلني، ما يتطلب اخذ قرارات للتغلب عليها ومعالجتها. (عبوي، إدارة الأزمات، 2007، صفحة 19)

من خلال التعريف المقدم للأزمة فإن طبيعة هذه الظاهرة يستوجب أخذ ردات واستجابات فعلية سريعة مقارنة بالصراع، الذي يتطلب قرارات وأساليب سلسلة تأخذ وقتاً معيناً طالما لم يتحول من موقف صراع إلى حالة أزمة. (الفيهي، 2012، صفحة 20)

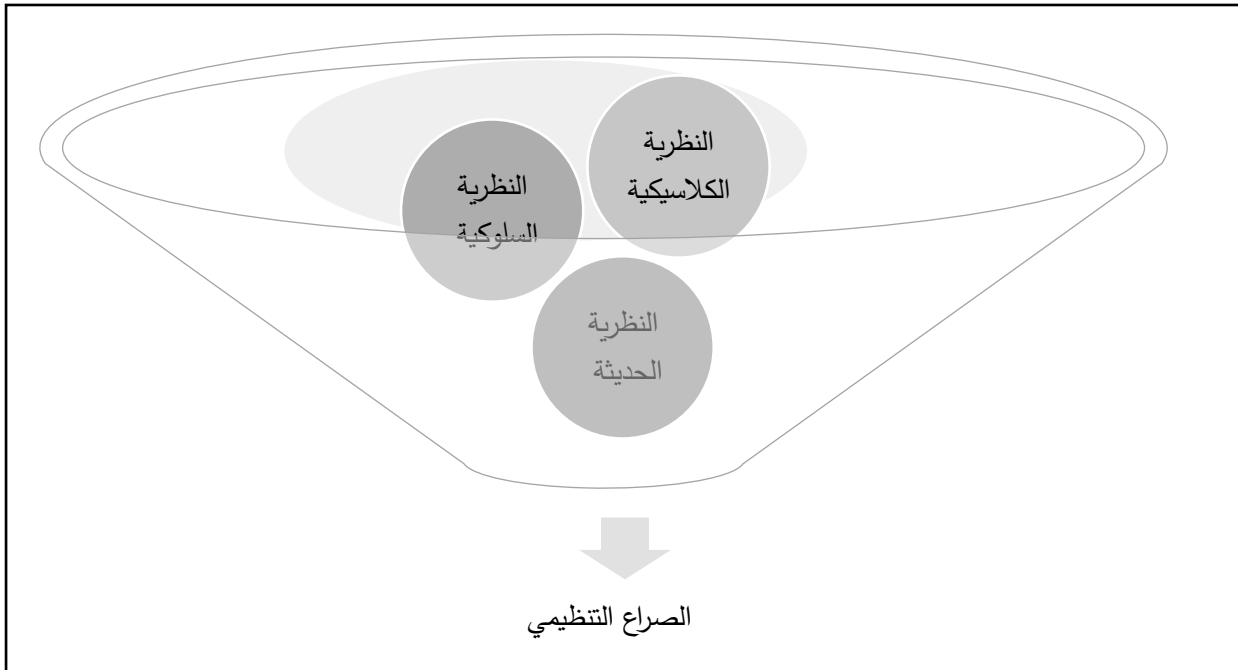
إذ تعتبر الأزمة حالة من الصراعات المهمة التي وصلت إلى مرحلة الانفجار، وفي كثير من الحالات تعتبر هذه الحالة المرحلة الأخيرة من الصراع، التي لها تبعات مدمرة، ممزقة وعالية الشدة على المؤسسة كما هو الحال في الصراعات العربية والإسرائيلية. (البطريق، 2017، صفحة 49)

من خلال النقاط التي تم ذكرها والتي تراعي أوجه التشابه والاختلاف بين الصراع والمصطلحات التي كثيرا ما تخلق نوعا من الخلط بينها وبين الصراع، يتبين أن معيار تحديد الفرق هو شدة التوتر من الصراع، إذ يحدد مستوى هذه الشدة نوع الحالة التي تواجهها المنظمة من تعارض، صراع، تنافس أو أزمة.

المطلب الثاني: نظريات الصراع التنظيمي

تؤكد علوم الاجتماع الحديثة أن جذور الصراع تعود إلى اجتهادات "كارل ماركس" الذي حاول من خلالها صياغة تحليلات لبناء المجتمع، والتي أثبت من خلالها أن الصراع هو الدلالة الفعلية للنظام الاجتماعي، لتندفع بعدها حملة من النظريات والتوجهات المعاصرة لدراسة هذه الظاهرة، كونها تساهم في تحليل وتفسير التغيرات والتطورات الاجتماعية، وحسب المنظور التحليلي لماركس فإن الصراع عنصر حتمي ومنطقي في حياة الجماعات، بحكم التفاعل الاجتماعي وحوادث التعارض والتنافر بين الأفراد، وبالتالي يمكن مصادفة احتمالات إيجابية وسلبية جراء هذه الظاهرة. (شبيه ، 2016 ، الصفحات 94-95) وقد ارتبط ظهور مفهوم الصراع بالمدارس والنظريات الفكرية للإدارة.

الشكل رقم (3-2): نظريات الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: (Ovidiu & others, 2020, p. 2)

1- النظرية الكلاسيكية للصراع التنظيمي:

تشير الدراسات الأولى في الصراع خاصة دراسات الفلاسفة كأمثال "أفلاطون" و"أرسطو" على أن الصراع حالة مرضية تمس أمن الدولة، والتي يجب عليها خفضه إلى مستويات جد دنيوية (Mikkelsen & Clegg, 2017, p. 3)

2- النظرية السلوكية للصراع التنظيمي:

تؤكد هذه النظرية على أن الصراع ظاهرة أو حادثة لا يمكن تقادي وقوعها في المنظمة، وفي هذا الشأن يسعى المسؤولون في التنظيم الإداري إلى تسييره بكيفيات تخدم رسالة المنظمة وأهدافها، والبحث عن القوائم المشتركة بين الفرق المتصارعة لتقليل شدة الصراع تبعاً لمستوياته وظروف المنظمة. (زرمان ، 2018، صفحة 264)

3- المدرسة التفاعلية للصراع التنظيمي:

تعترف هذه النظرية بأهمية الصراع لتحسين المخرجات وفتح باب التغيير الذي تحتاجه المنظمات، وتطوير قدرات الأفراد، فهي تشجع الإدارة على قبول الصراع وتؤكد على تسييره بالطرق المناسبة، حتى تحصل على صراع بناء يساهم في تحقيق أهدافها المنشودة وبالمقابل فإن إدارته بالشكل الخاطئ قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تمس بفعالية المنظومة بأكملها. (القاضي ، 2015، صفحة 362)

تعتبر هذه المرحلة والمعروفة بالنظرة الحديثة التفاعلية آخر ما توصلت إليه الأبحاث في دراسة تطور الصراع، والتي كانت نتاج اجتهادات "لويس كوسر" سنة 1950، إذ اعتبر الصراع أمراً لا بد منه وشجع على ظهوره بالمنظمات لدوره الفعال في خلق أفكار إبداعية وطاقات تساعد على البناء والتغيير، حيث ينظر هذا الاتجاه نحو الصراع بمنظور تفاؤلي كأداة مساهمة في بناء وإفادة أنشطة المجموعات، ويؤكد رواد هذا الاتجاه على أهمية تحديد الصراع عند مستوى معين حتى لا يتجاوز مستويات يمكن أن تشكل خطراً وعرقلة على تحقيق أهداف المنظمة. (العكيلي و عبد الوائلي ، 2021، الصفحات 150-151)

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين المدراس سابقة الذكر:

الجدول رقم (3-1): الفوارق والاختلافات بين نظريات الصراع التنظيمي

المعيار	النظرية الكلاسيكية	النظرية السلوكية	النظرية التفاعلية
الطبيعة	غريب	طبيعي	ضروري
الدوافع	دوافع شخصية	دوافع تنظيمية	عوامل متعلق بالموقف وشخصية الفرد
الأفراد المعنية	المتعطش للمشاكل	جميع الأطراف	جميع الأطراف
الآثار والنتائج	نتائج مخربة	نتائج تنافسية	نتائج تغيرية إيجابية
طريقة المواجهة	التجنب والتغاضي	العلاج	طرق لتحصيل المنافع منه
دور الإدارة	السيطرة القانونية	أسلوب المفاهمة	أساليب تعاونية
الاستجابة	عدم التقبل	القبول	اثارته في بعض الأوقات
الخصائص	غير صحي للمنظمة	صحي وغير صحي للمنظمة	صحي وغير صحي للمنظمة

المصدر: (العنزي و علي، 2015، صفحة 8)

اعتمادا على ما تم ذكره، وعلى المعطيات المتواجدة في الجدول يظهر أن دراسة الصراع تطورت مع اجتهادات الباحثين والتي تم التعبير عنها في المدارس والنظريات سابقة الذكر، والتي تدل على وجود فوارق واختلافات في تفسير الصراع، أكدت أن الصراع ظاهرة وسلوك لا يمكن انكار وجود بالمنظمات، لكن يمكن علاجه والاستفادة منها، بل وأثبتت المدرسة التفاعلية أنه يخلق تغييرا إيجابيا إذا تم إدارته بأساليب تعاونية، كما وخصت بالذكر أنه في مواقف معينة لا بد من اثارته والاستفادة من طاقته، وأنه يمكن تصنيفه إلى صراعات صحية تحتاجها المنظمة وصراعات غير صحية يجب إزالتها.

المطلب الثالث: أهمية الصراع التنظيمي

في ضوء تطور الدراسات التي مست الظواهر السلوكية والتنظيمية، لا يمكن أن يختلف اثنان حول أهمية الصراع اليوم بالنسبة للمنظمات، فهو باب للتغيير الذي تحتاجه المنظمات لتحقيق الإبداع والابتكار والتفوق في الأداء حتى تبلغ الرقي الذي تطمح إليه، إن هذه المبتغيات التي تطمح إليها المؤسسات توجب عليها تحطيم حواجز العجز التنظيمي والروتين المبتذل في عملياتها، ويعد الصراع في صورته الإيجابية مفتاح تحقيق ذلك. (البلوشي ، 2019، صفحة 125)

إلى جانب ذلك يعمل الصراع التنظيمي على: (علي، 2018، صفحة 364)

- دفع الموظفين والمدراء نحو تبني مبادئ منافسة ذات تأثير إيجابي؛
- البحث عن طرق للولوج لأبواب التطوير وتحقيق التغيير؛
- التعرف على أفراد ذات موهبة وقدرة إبداعية متميزة؛
- تنمية علاقات وروابط بين الموظفين على نفس المستوى؛
- استقطاب موارد كفوة لها خبرات ومهارات قادرة على الدخول في مجال المنافسة.

وتبعا لدراسة (يوسف و ياسين ، 2021، صفحة 7) فإن الصراع التنظيمي يساهم في:

- دفع الأفراد بالمنظمات ومدراءهم إلى تبني منافسات لها انعكاسات إيجابية؛
- تنظيم أحاسيس وعواطف الموظفين من جديد وتوحيد جهودهم؛
- إيجاد مخارج مساعدة على التطوير والتحسين؛
- مناقشة مسببات الصراع التنظيمي وحلها؛
- رصد قدرات ومهارات بشرية جديدة؛
- نشر الإيجابية في بيئة العمل.

في حين أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن أهمية الصراع تبرز من خلال النقاط التالية: (العموري و شلالى ، 2021، صفحة 48)

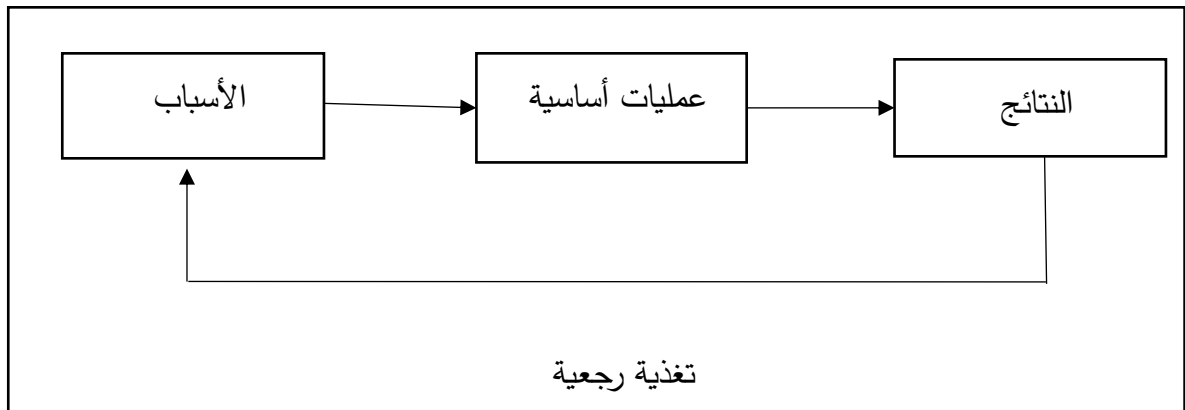
- الصراع وسيلة للتأقلم والتعاضد: فظهور الصراع بالمنظمات يفرض عليها تقبله وحله بالطرق المناسبة حتى تتمكن من البقاء وتحقيق النمو؛
- الصراع وسيلة للتطوير وتنمية القدرات الذاتية للمدراء: إن التغييرات الحديثة التي تواجهها منظمات اليوم تفرض على المدير التكلف بمهمة إدارة الصراع التنظيمي وتبني القدرات اللازمة لذلك؛

- الصراع وسيلة لإثارة الطاقات الإبداعية: إن وجود الصراع التنظيمي بالمنظمة يخرجها من قوقعة الخمول والكسل، ويخلق دوافع للأفراد للخوض في المبادرات واكتشاف قدراتهم الإبداعية.

المبحث الثاني: دورة حياة الصراع التنظيمي

يخضع الصراع التنظيمي لمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تحدد انعكاساته على المنظمة، ويمر عبر جملة من التغييرات والمراحل المتسلسلة المعروفة بدورة حياة الصراع، فالصراع التنظيمي من الدراسات التنظيمية التي كانت وليدة مجموعة من الأسباب والمصادر التي ساهمت في افتعالها داخل المنظمة، والذي يمر عبر عمليات معينة تحدد مستواه، نوعه، شدته، وطرق معالجته، وبالتالي تنتج عنها مخرجات تتمثل في نتائج للصراع التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): دورة حياة الصراع التنظيمي



المصدر: (Wall & Callister, 1995, p. 516)

المطلب الأول: أسباب الصراع التنظيمي

اهتمت دراسات السلوك التنظيمي وأدبياته وعلى وجه الخصوص أبحاث الصراع بجزئية مهمة جدا وهي ماهي أسباب الصراع؟، وفي هذا الشأن قدم "توماس" و"كيلمان" نظريتي مهمتين في تفسير مسببات الصراع التنظيمي، إذ أن النظرية الأولى تربط الصراع التنظيمي بالمتغيرات الشخصية وقيم وتوجهات الأفراد، أما النظرية الثانية فتزجج سبب الصراع التنظيمي إلى المهام والمسؤوليات المسندة وكذا الموارد المتاحة. (BRETT, 1984, p. 665)

توجد العديد من الأسباب والدوافع التي تشكل مصدرا أساسيا لظهور الصراع التنظيمي بالمنظمة والمتمثلة في: (القاضي ، 2015 ، الصفحات 366-367)

- مشاكل الاتصالات الإدارية: وتتمثل في عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أكدت الدراسات أن غياب الاتصالات الفعالة بشكل مستمر يؤدي إلى مضاعفة بعض المخاطر كضعف الروح المعنوية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات؛
- المعوقات التنظيمية: ضعف أو غياب الهياكل التنظيمية السليمة، الأمر الذي يقود إلى عدم فهم المسؤوليات والمهام المقدمة، وعادة ما تحدث بين الإدارة ووحدات التنفيذ؛
- معوقات بيئية: تعتبر عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أبرز أسباب الصراع التنظيمي، منها وجود مناخ عمل غير سليم والبعد عن المنهج العلمي في العمل، بالإضافة إلى ضعف أجهزة الاتصال والتي تؤثر جميعها بشكل كبير على إبراز الصراع وفقا لمراحل ظهوره.

تتعدد أسباب الصراع التنظيمي لتشمل كذلك: (يوسف م.، 2023، صفحة 19)

- عدم وضوح الأفكار والتي تؤدي إلى سوء الفهم بين الأفراد؛
- القيام بعمليات تدريب على مستوى عينة محددة دون غيرها؛
- نشوء علاقات غير رسمية بمكان العمل؛
- توجيه وتقديم الحوافز إلى أقسام معينة فقط؛
- تعارض المصالح الذاتية بين الأطراف المعنية؛
- انتشار الإشاعات ومعلومات غير سليمة بين الوحدات العاملة؛
- ظهور مقاومة للتغيير واتجاه الإصلاحات المستحدثة ببيئة العمل؛

بالإضافة إلى أسباب أخرى تتمثل في: (مزعل ، 2022، صفحة 212)

- وجود تضارب في العلاقات والمهام؛
- حدوث اضطرابات تنظيمية تساهم في رفع شدة التوتر؛
- استخدام الانفعال العاطفي اتجاه الأفعال المرتكبة؛

في حين أشارت إحدى الدراسات التي عالجت موضوع الصراع التنظيمي إلى أسباب أخرى فسرت ظهوره منها: (بوراس و لفقير ، 2022، الصفحات 109-110)

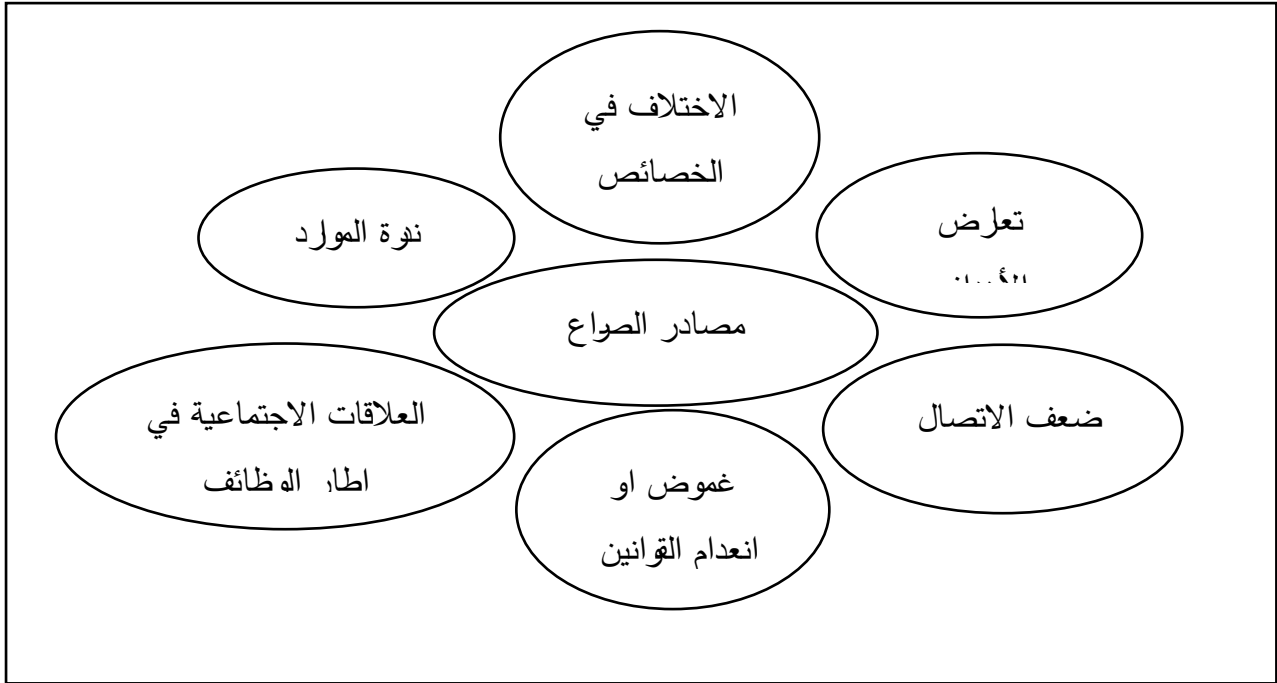
- وجود سمات في الشخصية مختلفة بين الأفراد: تميز كل شخص عامل بصفة ينفرد بها عن الآخر، خاصة تلك الفروق الفردية التي تمس شخصيته، وهي بدورها تعد مصدرا شائعا لحدوث الصراع التنظيمي، والمسماة بتنافر الشخصيات، في كثير من الحالات لا يعمل الأفراد معا بسبب غياب الثقة ودخول الشك لأسباب معلومة؛

- فهم الأنظمة وتفسيرها بشكل خاطئ: يتمحور هذا السبب حول وجود بعض اللوائح والأنظمة لها عدة معاني تتسبب في ظهور آراء مختلفة وتفسيرات تتباين من فرد إلى آخر؛
- الاختلاف في القيم: يشمل هذا الاختلاف في المبادئ والمعتقدات التي تحدد وتميز هوية الأفراد؛
- التباين في الحاجات: يتوقف اختيار البدائل الأنسب المحققة للأهداف على الاحتياجات والمتطلبات التي يسعى الفرد لإشباعها، وتعد عاملاً ذو تأثير كبير على السلوك الإنساني للأفراد؛
- الفروقات في الإدراك: وتتمثل في فهم وتفسير الفرد لمجريات حياته الوظيفية وفقاً لمنظوره الشخصي، مما يخلق اختلاف في استيعاب الأدوار، وعليه ظهور فروقات في وجهات النظر والتي تقود إلى تضاربات وصراعات بين الأفراد؛
- قلة الموارد: حيث يسعى الأفراد إلى إنجاز أعمالهم بناء على موارد قد لا تملكها المؤسسة.

قد تشكل بعض المصادر الصراع كذلك سبباً في افتعال ظاهرة الصراع منها: (Veerankutty & Rehna, 2020, p. 4)

- اضطراب في أساليب التواصل وذبذبة عمليات تبادل المعلومات؛
 - نمط القيادة ونظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة، إلى جانب حجمها وهيكلها؛
 - الخصائص الذاتية للأفراد والتي تختلف من شخص إلى آخر؛
 - التخصص في المهام والتباين في استجابة الأفراد اتجاه أدائها يخلق كذلك نوعاً من الصراعات.
- إجمالاً يمكن تلخيص مصادر الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): مصادر الصراع التنظيمي



المصدر: (العريفي، 2013، صفحة 177)

من خلال هذا الشكل والمعطيات سابقة الذكر، يتبين أن أسباب الصراع التنظيمي متنوعة وعادة ما تكون قادمة من مصادر لها صلة مباشرة مع المنظمة وهيكلها الإداري ونظامها، إلى جانب الميزات الفردية للأشخاص داخلها، كغموض القوانين، العلاقات الاجتماعية في إطار الوظائف، الاختلاف في الخصائص الفردية، ندرة الموارد، تعارض الأهداف وضعف الاتصال مما يؤدي إلى ظهور اختلافات ومشاكل تتطور إلى نشوب وافتعال صراعات.

المطلب الثاني: عمليات الصراع التنظيمي

تشمل عمليات الصراع التنظيمي جل النشاطات التي تتصل به بشكل مباشر، والتي تنطوي بدورها على خطوات ممنهجة تتبناها المنظمة وتشمل:

أولاً: تشخيص الصراع التنظيمي

إن وضوح الصراع في المراحل الأولية سيساعد المنظمة على احتواء آثاره السلبية وبالتالي معالجته وإدارته بالشكل الصحيح، ثم تشخيصه وفهم ديناميكيته، وهذا من خلال التطرق للأسئلة التالية وإيجاد إجابة مقنعة لها، يمكن حصر هذه الأسئلة في:

- ما هو مستوى الصراع وفيما تتمثل شدته؟

- ما هو نوع الصراع؟
 - ما هو الوقت الأنسب للتدخل ومعالجة الصراع؟ (العيداني، 2021، صفحة 701)
- فأغلب دراسات السلوك التنظيمي تشير إلى أن الصراع التنظيمي لا يحتاج إلى حل بقدر حاجته إلى عمليات الإدارة، قصد تحسين كفاءة وفعالية المنظمة على جميع المستويات، وهذا من خلال تشخيصه والتدخل بالشكل الذي يناسب الموقف، لتحقيق المستوى المناسب والملائم من الصراع الذي تحتاجه المنظمة (Beheshtifar & Zare, 2013, p. 405).

ثانياً: إثارة الصراع التنظيمي

- إن الفكرة التي طرحها علماء السلوك حول النتائج المثمرة للصراع، والتي لاقت نجاحاً واقعياً بالمنظمات، أشاروا كذلك أهمية إثارة الصراعات في الحالات التي تكون فيها شدة الصراع التنظيمي منخفضة أو منعدمة بالمنظمة أو تحت القدر المعتدل الذي يحقق نتائج بناءة وهذا من خلال:
- تشجيع المنافسة بين الأفراد باستخدام الحوافز والمكافآت، وهذا بشروط دقيقة حتى لا تتحرف عن مسار الهدف المحدد؛
 - الاستعانة بأطراف خارجية لا تكون لها نفس الأساليب في إنجاز المهام مع أفراد المنظمة لإثارة الوحدات الكسولة؛
 - استخدام وسائل الاتصال بطرق ذكية كالتركيز على استعمال وسائل الاتصال غير الرسمية وحجب المعلومات أو كشف البعض منها؛
 - تعديل بنية المنظمة وما يصاحبها من إعادة تعديل الوظائف والمهام، وبالتالي تغيير الكتل البشرية التي كانت مسؤولة عن هذه المهام والوظائف، مما قد يؤدي إلى مشاعر القلق لدى بقية الأفراد. (العبيدي، 2008، الصفحات 82-83)
- كما أن هناك عدة وسائل لإثارة الصراع تؤدي إلى ظهور نتائج وظيفية على المؤسسة منها: (الحديدي، الصراع التنظيمي، 2014، الصفحات 427-428)
- إعادة تنظيم هيكل المؤسسة: فمن خلال وضع تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطراً تغييرات على تركيبة فرق العمل، وبالتالي تكون مسؤوليات جديدة تدفعهم للبحث عن وسائل للتأقلم مع الوضع الجديد؛
 - إثارة روح المنافسة: وتتم هذه الخطوة بوضع حوافز مادية ومعنوية تدفع بالأفراد نحو التنافس، شرط أن يكون مستوى المنافسة تحت الرقابة؛

- آليات الاتصال: إن التحكم في المعلومة واستغلالها بشكل غامض بعيدا عن الاتصالات الرسمية سيؤدي إلى إثارة الصراع بمكان العمل؛
- الاعتماد على أطراف خارجية: إن ادخال عناصر عمل جديدة من خارج المنظمة لها مبادئ وطرق مختلفة سيشرح الوحدات الكسولة، لكن يجب الانتباه إلى الآثار التي قد تتركها هذه الأطراف على معنوية الأفراد.

ثالثا: إدارة الصراع التنظيمي

خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر سادت فكرة تجنب الصراعات التنظيمية كحل مناسب لإدارتها، إذ سعى أغلب المسؤولين والقادة إلى القضاء عليه كليا، كونها تؤدي إلى انحراف المنظمة عن الأهداف التي وضعتها (Madalina, 2016, p. 809)، ومع تطور الدراسات ظهرت إدارة الصراع التي عرفت على أنها الآلية والأسلوب الذي يتبناه المدير المسؤول لإيجاد حلول مناسبة للخلافات الموجودة بين المدير نفسه والعاملين، وكذلك بين أوساط الموظفين وتحويله نحو طاقة إبداعية وتحفيزية تسمح بإرساء مبادئ المنافسة الشريفة، والذي من شأنه أحداث تغيير إيجابي وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة. (منقوري و آخرون ، 2022، صفحة 81)

فإدارة الصراعات المؤسسية لا تتمثل في حلها وإزالتها فقط كما هو متعارف عند العديد، بل تقوم على مبدأ فهمه وتشخيصه، وهنا تسعى الأطراف المسؤولة عن التعامل مع الصراع التنظيمي إلى عمليات معينة، تتمثل في خلقه في حالة انعدامه ورفعها إلى المقدار المناسب إذا كان منخفضا، وخفضه إلى الحجم المطلوب إذا فاق المعدل اللازم الذي تحتاجه المنظمة. (حوداسي ، 2023، صفحة 463)

ولضمان السير الناجح لإدارة الصراع التنظيمي لابد من الأخذ بالمحددات التالية:

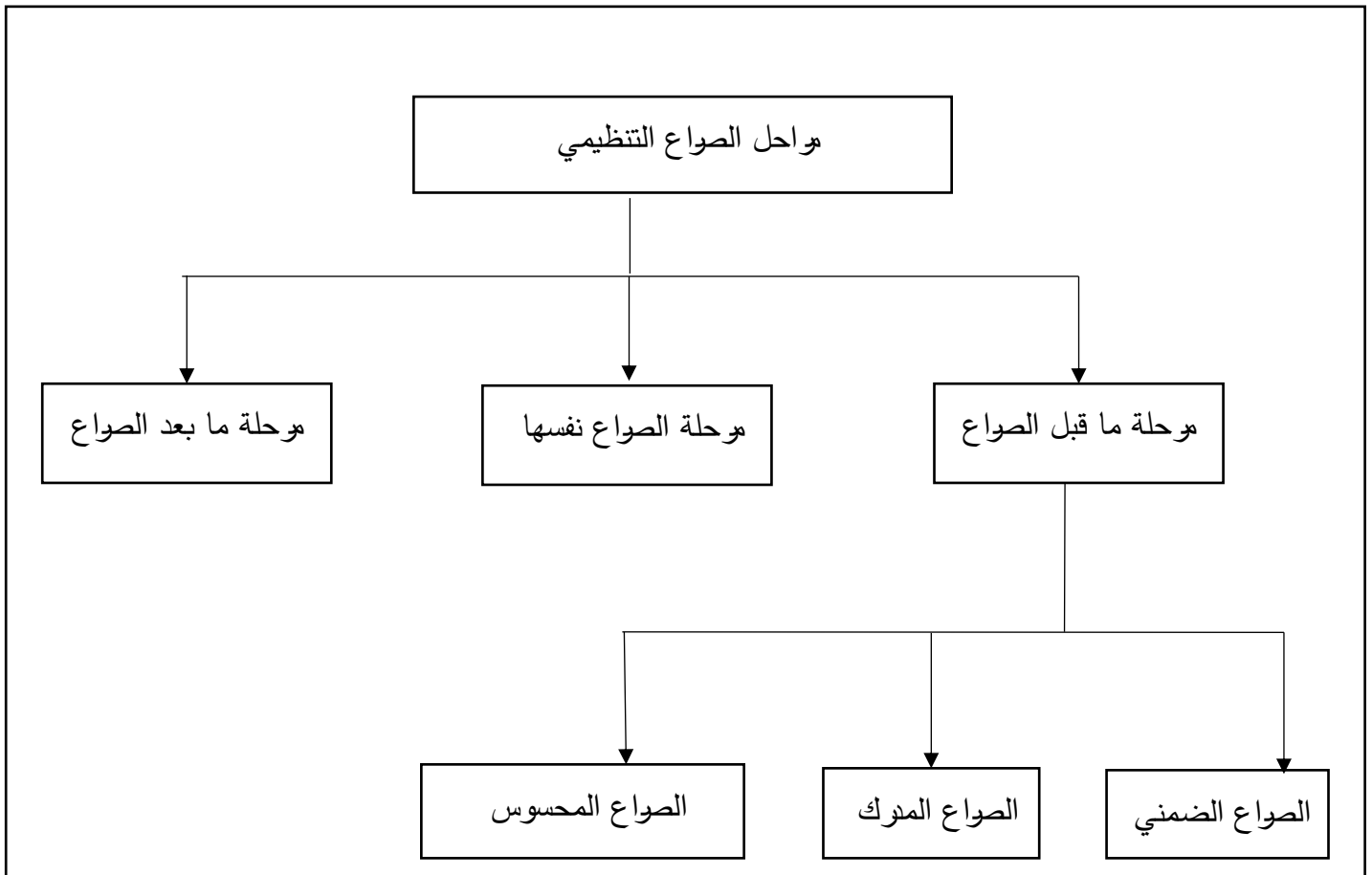
- تحديد الأسباب الحقيقية للصراع لمعالجته بالكيفية الصحيحة؛
 - تحقيق التكامل بين الأطراف المتصارعة من أجل إيجاد حل يرضي الجميع؛
 - تجسيد حلول عملية وجذرية لحل للصراع بشكل نهائي وتقادي الحلول غير المستمرة التي سرعان ما تتسبب في افتعال الصراع مرة أخرى بعد انقضاء مدته؛
 - التركيز على تحقيق التوازن بما يتعلق بتوترات الأفراد، بما يكفل خدمة متطلبات وصالح المنظمة. (عويسي ، 2022، صفحة 880)
- تهدف إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات إلى:

- تجنب حدوث اضطرابات وتشتت تفكير الأفراد العاملين، والتركيز بدل ذلك على رؤية وأهداف ومهمة المنظمة؛
- فهم الفرد الآخر واحترام التنوع؛
- رفع مستوى الإبداع؛
- تحديد واختيار الآليات المناسبة لحل النزاعات. (Rahayu & Setya, 2019, p. 192)

رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع التنظيمي عبر سلسلة متعاقبة من الأحداث ولا يكون وليد مرحلة واحدة، ويعد نموذج "بوندي" من أولى الاجتهادات التي جاءت لدراسة مراحل الصراع التنظيمي خطوة بخطوة، وقد تم توضيحه في الشكل المقابل:

الشكل رقم (3-5): مراحل الصراع التنظيمي حسب "بوندي"



المصدر: (بن خالد و بن خالد ، 2021 ، صفحة 1229)

يوضح الشكل السابق وجود عدة مراحل للصراع التنظيمي وهي:

1- **مرحلة الصراع الضمني (Latent conflict)** : تكون هذه المرحلة مبنية على التوقعات التي يبديها افراد المنظمات حول حدوث ظاهرة الصراع، إذ يكون غير ظاهر في مراحله الأولى، من بين دلالاته وجود منافسة على مركز معين والجدال حول قلة الموارد بالمنظمة. (ياسين و رشيد، 2022، صفحة 103)

2- **مرحلة إدراك الصراع (Perceived conflict)**: تعتمد هذه المرحلة على الحس الإدراكي الذي ينشأ لدى جماعة من الأفراد أو أكثر بوجود ظروف أو تغييرات دالة على قرب نشوب صراع ما، خاصة وأن سرعة نقل المعلومات لها أهمية كبيرة داخل بيئة العمل، وأن أي عطب في خطوط الاتصال الموجودة سيساهم في افتعال الصراع. (المغربي م.، 2016، صفحة 307)

3- **مرحلة الشعور بالصراع (Felt conflict)**: تنطلق هذه المرحلة من نشوء شعور فعلي لدى الأفراد المعارضين، والذي يترجم إلى سلوكيات انفعالية كالقلق والتوتر والغضب، فيسعى كل طرف إلى تحقيق مكاسبه الشخصية وإن كانت على حساب الأهداف والمصلحة العاملة للمنظمة. (حريم ، 2009، صفحة 244)

4- **مرحلة الصراع العلني (open conflict)** : في هذه المرحلة يترجم الصراع إلى سلوكيات واضحة ومعلنة تختلف من فرد إلى آخر، قد تتمثل في العدوان في حين قد يكتفي البعض باللامبالاة. (بادي و قرزیز ، 2019، صفحة 200)

- **مرحلة ما بعد الصراع العلني (post-conflict phase)**: خلال هذه المرحلة تواجه المنظمة وضعيتين حتميتين هما:

- أن تقر بعدم القدرة على حل الصراع وبالتالي فشل المنظمة وهيكلها؛
- التعامل مع الصراع ومعالجته بالأساليب الصحيحة وهو الموقف الأكثر تبنيًا من طرف المنظمات، خاصة إذا تم علاجه بشكل شامل، فذلك يزيد من التماسك الوظيفي بين الأفراد وقد يؤدي إلى تقاوم شدته والمرور مجدداً في مراحل الصراع وهذا في حالة تبني حل بديل غير شامل لحل الصراع. (عنتر، 2018/2017، الصفحات 46-47)

خامساً: نماذج الصراع التنظيمي

اقترح العديد من الباحثين بعض النماذج التي تساعد في تفسير تعقيدات الصراع التنظيمي وتشعباته، إلا أن أكثر النماذج تداولاً كانت ما يلي:

1- نموذج عملية الصراع: يشير هذا النموذج إلى ضرورة فهم الصراع تبعا لمراحله الأساسية، كما يعبر عن أهمية التقييم المستمر لكل مرحلة ومعرفة تأثيرها على المرحلة الموالية، يمكن أن يكون هذا النموذج ناجحا في حالة وجود اندفاع نفسي لفهم مجريات الصراع، مراحله والمشاركة فيه بصورة مباشرة. (كافي، 2015، صفحة 59)

2- النموذج الهيكلي للصراع: يأخذ هذا النموذج صفة الهيكلية نظرا لتركيزه على الضغوط والحدود التي تقيد الصراع، والتي تتميز بالثبات النسبي وعدم الميل إلى التغيرات السريعة، تأخذ هذه القيود أربع صور أساسية لتشكيل حالة الصراع وهي:

- الغايات المتعارضة والتوجهات السلوكية المختلفة؛

- الطرف الاجتماعي والمحيط الاجتماعي غير الداعم لأطراف الصراع؛

- مستوى التعارض والاختلاف بين الأطراف المتنازعة، إلى جانب الهيكل المحفز لكل منها؛

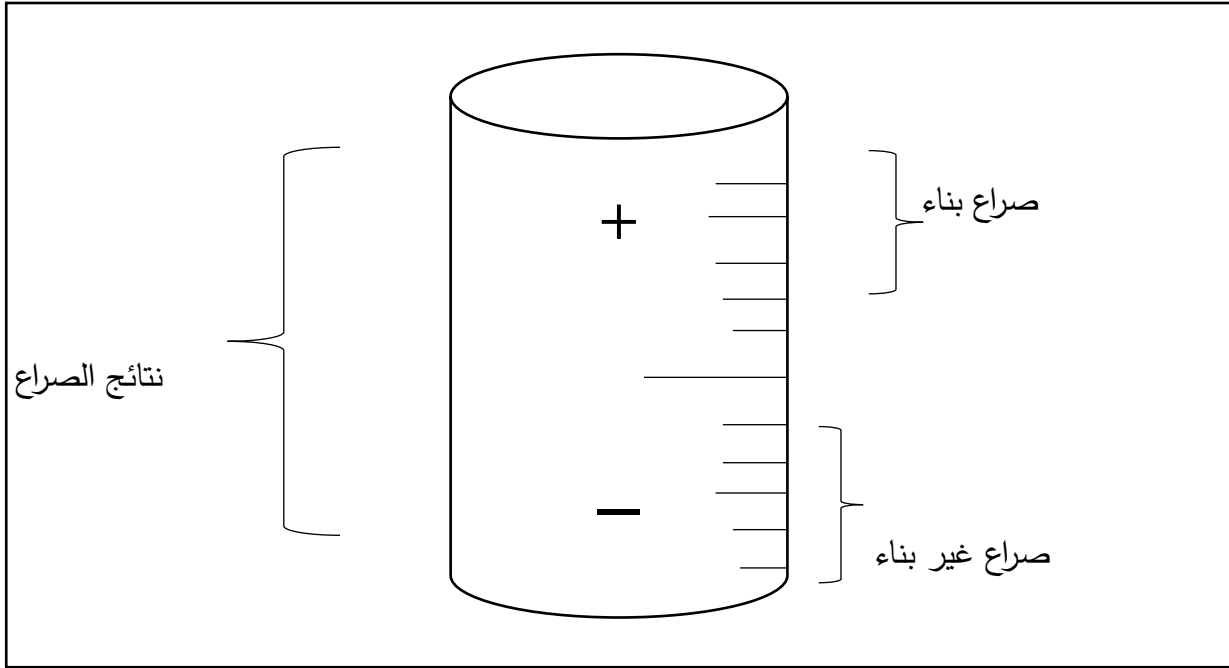
- الأحكام والإجراءات التي تسير موقف الصراع. (بن معتوق، 2015/2014، صفحة 106)

3- نموذج النظم: يشير هذا النموذج إلى وجود مدخلات نظامية تتمثل في مسببات ومصادر الصراع، والتي يتم معالجتها والتعامل معها بأساليب وطرق معينة لتسفر عن نتائج وظيفية وغير وظيفية للصراع، والتي تعرف بالمرجات النظامية وفق نموذج النظم. (شلابي، 2012، صفحة 104)

المطلب الثالث: المخرجات التنظيمية للصراع التنظيمي

إن عملية إدارة الصراع التنظيمي بالشكل السليم، تضمن الخروج بنتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة، وبالمقابل فإن احتمالية ظهور مخرجات سلبية أمر وارد خاصة إذا كان هناك خلل في طريقة معالجة الصراع التنظيمي، أو إذا ما تم تجاهله دون أي اعتبار، وعليه نجد علماء الصراع تطرقوا إلى نوعين من النتائج، إيجابية ذات الصلة بالصراع البناء ونتائج سلبية ذات صلة بالصراع الهادم، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): شكل توضيحي لقياس نتائج الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (شلابي ، 2012، صفحة 116)

يبرز الشكل السابق، نوعين من مخرجات إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في النتائج الإيجابية والتي تكون وليدة الصراعات البناءة، ونتائج سلبية تكون وليدة الصراعات غير البناءة.

أولاً: النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي

عكس العديد من الدراسات الأخرى أكد الباحث رحيم على وجود العديد من النتائج الإيجابية (نتائج وظيفية) المتولدة عن الصراع، والتي من شأنها أن تخدم أهداف المنظمة كتحفيز الأفكار الإبداعية والدفع نحو الابتكار، والذي يقود نحو تحسين عمليات صنع القرار وتحسين الأداء الفردي والجماعي. (Faiz Younas & Tariq, 2022, pp. 739-740)

فالتطورات الفكرية التي صاحبت السوق التنظيمي للأفراد، أقر بوجود العديد من الآثار الإيجابية للصراع والتي يكون لها وظيفة بناء داخل المنظمة والمتمثلة في: (العميان، 2010، الصفحات 313-314)

- توليد وتفجير الطاقات وإبراز قدرات الأفراد خاصة تلك التي لا تظهر خلال الظروف الروتينية للمنظمة؛
- الكشف عن التغييرات اللازمة للمنظمة خلال مرحلة البحث عن الحلول لمشكلة معينة، والتي تدخل في سياق عمليات الصراع الوظيفي؛
- توفير طرق وفتح آفاق جديدة للاتصال؛

- اشباع الميول النفسية للأفراد خاصة الجانب العدوانية؛
- كشف الغموض عن معلومات مهمة قد تكون سببا في حدوث مشاكل حقيقية بالمنظمة؛
- رفع الطاقة الإنتاجية وزيادة وتيرة النمو؛
- بناء ركيزة أساسية لتوليد الإبداع ومهارات الابتكار والحفز.

ثانيا: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

يتجه رواد المدرسة الكلاسيكية نحو أهمية تجنب الصراع لاعتقادهم أنه يتسبب في ردات فعل غير صحيحة مهما كان مصدره، إذ يمثل عطا وظيفيا بمهام وأعمال المؤسسة، كما له مخلفات منها شحنات التوتر والقلق والارتباك النفسي، تعطي الفرد شعورا بانعدام قيمته مقارنة بالآخر، زيادة على ذلك فإنه يضعف إمكانيته على ممارسة عمليات اتخاذ القرار، كل هذه المخلفات تعرقل الوتيرة الإنتاجية للمؤسسة وتهدد الاستعداد الوجداني للجماعة، مما يقود المؤسسة مباشرة إلى حتمية تعويض طاقتها الضائعة للتوافق مع الوضع الإنتاجي السابق لحدوث الصراع. (عيشوش، 2022، صفحة 469)

إلى جانب ذلك قد تؤدي الصراعات التنظيمية إلى نتائج غير وظيفية تشمل:

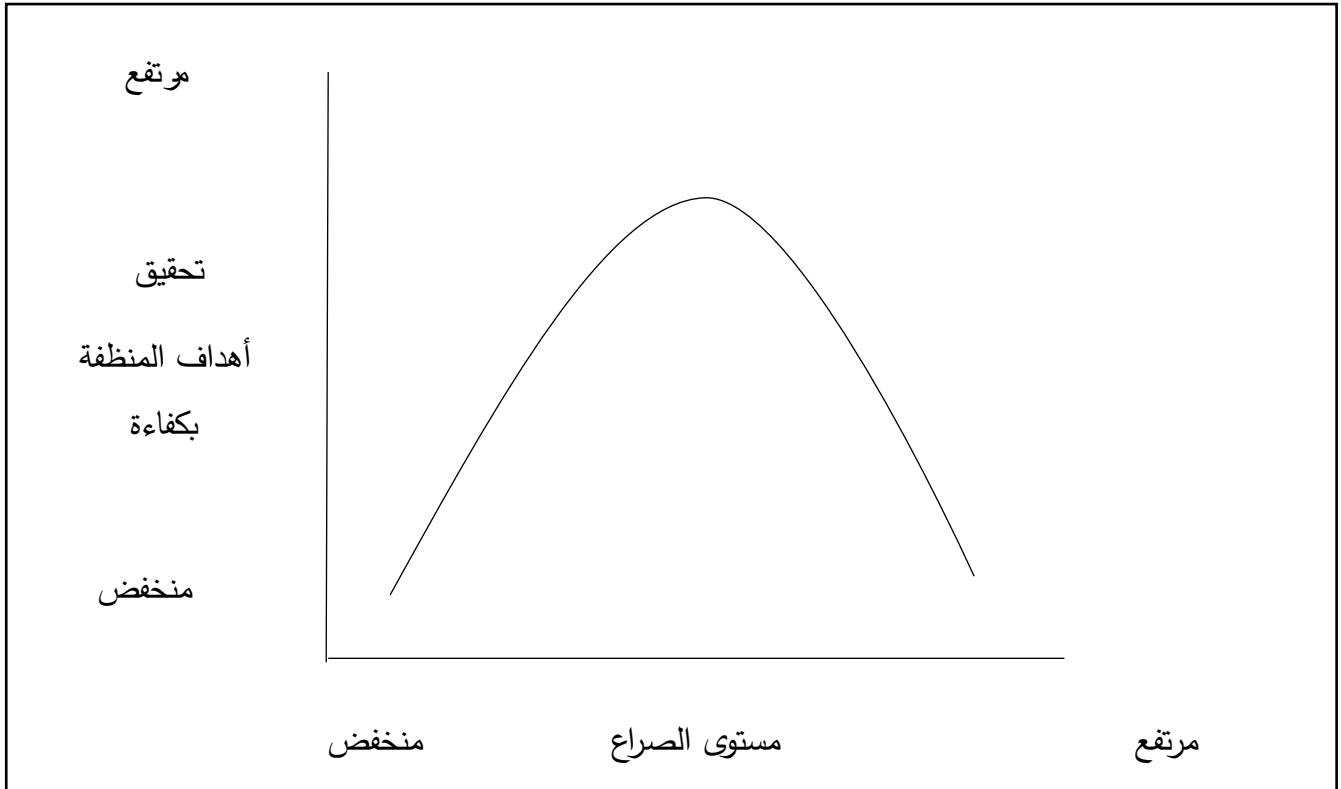
- تغلب المصلحة الذاتية للموظف على الصالح العام للمنظمة، وميله بشكل كبير لتحقيق رغباته؛
- استثمار الجهود والأفكار الإبداعية في مجالات أخرى لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها؛
- يساهم في استنزاف الروح المعنوية والوقت والجهد والمال؛
- عرقلة الجهود العملية للجماعة ذات الطابع التعاوني؛
- تؤدي هذه الصراعات أيضا إلى انعدام الثقة بين العامل والإدارة، مما يشكل له دافع لممارسة أعمال انتقامية كتخريب موارد المنظمة. (بوشنتوف و نعيجه ، 2020 ، صفحة 439)

لا تتوقف الآثار السلبية للصراع التنظيمي عند هذا الحد، بل تشمل كذلك الضرر الصحي سواء النفسي أو الجسدي للعاملين، ونشر الأخبار المسيئة لمكانة المنظمة ومصداقيتها مع المحيط الخارجي، كما أن هذا الصراع السلبي يخفض مستويات الأداء ويؤثر على العلاقات التعاونية بين فرق العمل واحباطهم وإدخال المشاعر السلبية إلى وجدانهم. (القرويتي ، 2018 ، صفحة 743)

على العموم يمكن تفسير مخرجات الصراع التنظيمي البناءة والهادمة وفقا لشدته، كما يبرزها الشكل

التالي:

الشكل رقم (3-7): العلاقة بين الصراع ومخرجات المنظمة



المصدر: (الطجم و السواط، 2003، صفحة 231)

يبرز هذا الشكل ثلاث أشكال رئيسية للصراع وفقا لشدته وهي: (قهواجي، 2014،/2015، صفحة 62)

- **صراع منخفض:** يتمثل في الصراع الذي لا يحقق كفاءة وفعالية المنظمة، كونه غير كافي لمتطلبات المنظمة؛
- **صراع سوي:** هو الصراع الذي تشجع عليه المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية، وهو الصراع المطلوب لدى المنظمات؛
- **صراع مرتفع:** وهو الصراع الذي يتجاوز متطلبات المنظمة لتحقيق أهدافها، كونها تتجاوز المستوى المحدد من الصراع وبالتالي يؤثر سلبا على المنظمة.

المبحث الثالث: ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات

إن انتماء الأفراد إلى المنظمة مساوي لأن تكون هذه الأطراف في صراع كونه جزء من الحياة التنظيمية، (Garcia, 2013, p. 42) فأضحى الصراع جزءا من حياة المنظمات والأفراد، بل واعتبرت الكثير من الدراسات أن غيابه دليل على ركود المنظمة وخمولها، فتوجهت إلى وضع جملة من المحددات

التي يتميز بها والأشكال التي ينفرد بها مقارنة بالسلوكيات التنظيمية الأخرى، والتي تقع ضمن مجالات وسياقات معينة وفي نفس الوقت تخضع لعوامل معينة تحكم سيرة هذه الظاهرة السلوكية.

المطلب الأول: محددات الصراع التنظيمي

كما وتم سبق ذكره، فإن الصراع ظاهرة تنظيمية كغيرها، أدت إلى ثورة من الدراسات ولهفة بحثية لتحديد هوية جديدة له تخصه عن باقي السلوكيات التنظيمية.

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

يتميز الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي السلوكيات التنظيمية والتي تتمثل في: (الزبياري، 2020، الصفحات 128-129)

- وجود أهداف أولية متفاوتة لا تتكافئ بين الأفراد، حيث يتم اللجوء للحوار كأسلوب للوصول إلى وضعية تكافؤ الأهداف؛
- التوتر الذي يؤدي إلى حالة من العدائية، وبالتالي اجبار أحد الأطراف على قبول حل لا يرضيه؛
- الصراع ليس بالوضعية الدائمة داخل المؤسسات؛
- التكاليف المرتفعة التي يتطلبها الصراع طيلة فترة حدوثه مما يؤدي إلى انهائه بأساليب سلمية أو اجبارية؛
- القدرة على احداث اضرار بالأطراف المعنية حيث تسعى كل جهة إلى إعاقة غايات الطرف المعارض؛

ثانياً: العوامل التي تحكم نجاح الصراع التنظيمي

إن التقييم الجيد لنتائج الصراع التنظيمي على أنها مرغوبة وتساهم في تحريك دورة حياة المنظمة تحكمه جملة من العوامل المتشكلة من درجة الصراع، البناء التنظيمي والمناخ المصاحب له، والأسلوب المتبع من الأطراف العليا لإدارة الصراع.

في البداية إن المستوى الضعيف أو المعتدل نوعاً من الصراع هو الأنسب لتوقع نتائج وظيفية هذا وأن الأفراد المعنية تسعى إلى التواصل والتفاعل بكيفيات هادفة وفعالة، مقارنة بالمستويات المتطرفة من الصراع التي تحاول من خلالها الأفراد استخدام طرق هجومية لها مخلفات مدمرة، في حين أن عوامل البناء التنظيمي ومناخه قد تشكل تذبذبات غير مستقرة و مهلكة في مجال عمل المؤسسة إذا كانت لا تتناسب مع المجال الذي وضعت من أجله، كما وسبق الإشارة فإن طرق إدارة الصراع التنظيمي تختلف

وتتعدد كل حسب الموقف ودرجة توتر الصراع، وعلى هذا الأساس فإن تبني طرق لا تتماشى مع موقف الصراع الظاهر يمكن ان يزيد من حدته، ويتسبب في نتائج أبعد من أن تكون مرغوبة للمؤسسة. (البادي، 1992، صفحة 128)

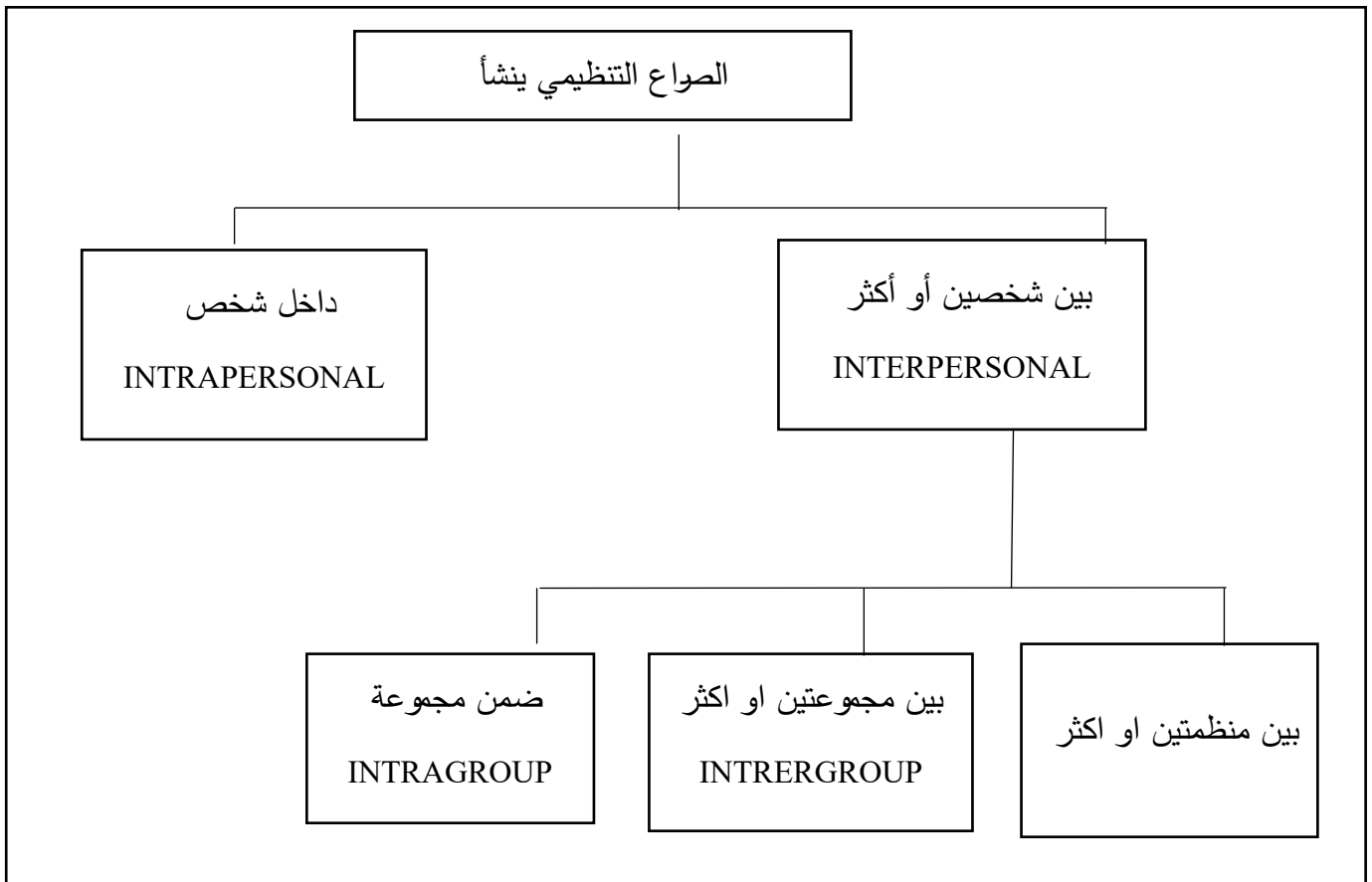
المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

لا يمكن احتواء الصراع التنظيمي في صورة، نوع أو شكل محدد، إذ أقرت الأبحاث خاصة أبحاث القرن الواحد والعشرين بالعديد من الأشكال التي يمكن أن يتخذها الصراع التنظيمي وهذا تبعا للمعيار الذي صنف من خلاله

أولا: أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته

أقر الباحث "رحيم" بوجود عدد معتبر من مستويات الصراع التنظيمي انطلاقا من طبيعة نشأته والتي تتمثل في النموذج التالي:

الشكل رقم (3-8): تصنيف الصراع التنظيمي حسب نموذج رحيم



المصدر: (AFZALUR & BONOMA, MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A MODEL FOR DIAGNOSIS AND INTERVENTION, 1979, p. 1324)

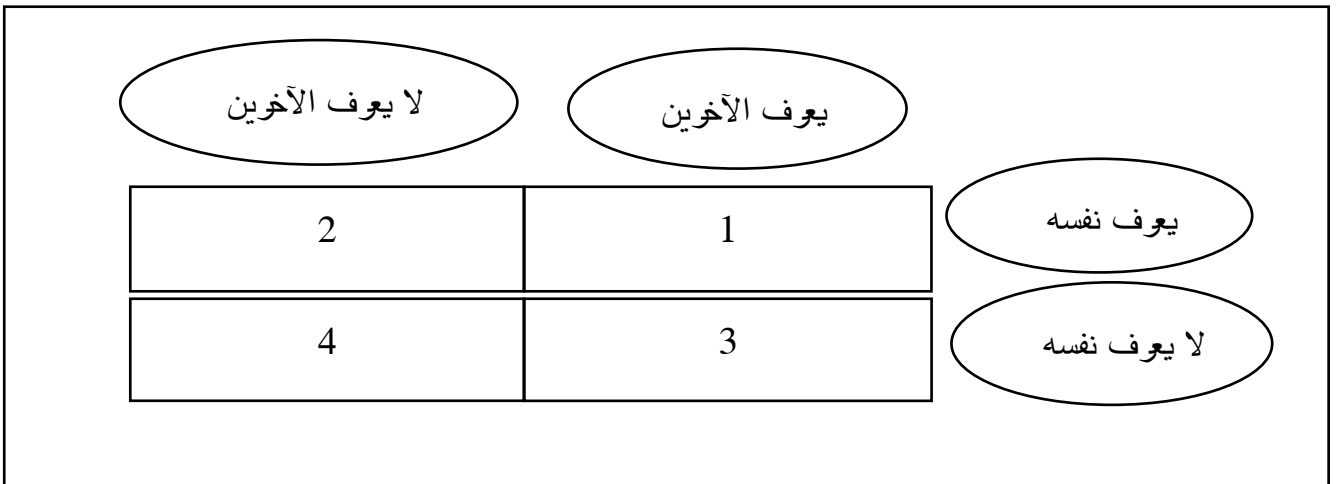
1- الصراع الذاتي: وهو حالة نفسية تعبر عن التناقض الداخلي على المستوى الفردي للشخص، ويكون نتيجة تضارب مصالح الفرد مع المهام والمسؤوليات التي نسبت إليه، (جويد، 2023، صفحة 117) كما يشير الصراع على هذا المستوى إلى حالة نفسية مضطربة تشمل مشاعر التوتر والضييق جراء وجود أهداف وأدوار منسوبة إليه لا تتماشى مع صالحه الشخصي، فيجد الفرد نفسه أمام رغبتين متناقضتين كلياً مع حاجته الماسة إلى تلبية كليهما في نفس الوقت، وهذا ما يجعله غير قادر على إيجاد حل لهذا الصراع أو اتخاذ القرار المناسب للوضع الذي يعيشه مما يدفعه تلقائياً إلى ترك وظيفته والاستقالة. (بن عون و در ، 2021، صفحة 206)

2- الصراع بين الأفراد: يأتي هذا الصراع على هذا المستوى نتاج وجود فروقات في المهام والاتجاهات والثقافات التي يقوم بها الأفراد وتباين حاجاتهم، إلى جانب ذلك وجود الاختلافات في مستوى استيعاب وفهم مجريات الأحداث والقدرة على التواصل، كل هذه العوامل تتسبب في حدوث تصادمات بين الأفراد. (أيت قاسي و بودي ، 2023، صفحة 18)

فسرت اجتهادات الباحثين الصراع بين الأفراد من خلال نافذة جوهرية الممثلة في الشكل

الموالي:

الشكل رقم (3-9): نافذة جوهرية



المصدر: (محجوبي و بعيث ، 2022، صفحة 142)

- المحور العمودي: يندرج ضمن معرفة الفرد بنفسه؛

- المحور الأفقي: يشمل معرفة الآخرين؛

تعد نافذة جوهرية نتاج تحصيل علمي لكل من "Harry Ingam" و "Joseph Luft" المتخصصان في العلوم الطبية والنفسية لتبرير الصراع الحادث بين الأفراد، انطلاقاً من فهم السلوكيات الذاتية للأفراد

وبالمقابل فهم التصورات والبيادر السلوكية للأشخاص، تتيح هذه النافذة فرصة التواصل وإيصالهم إلى مستوى الإدراك الكافي لفهم واستيعاب أفكار الآخرين، وتزامنا مع ذلك يجعل أفكارهم وتصوراتهم مدركة لدى الآخر أيضا، (سلامنة ، 2019/2018، صفحة 30)، تفسر نافذة جوها ري وجود أربع حالات تنشأ من تقاطع المحورين تحدد أسباب ظهور الصراعات بين الأفراد:

- معرفة الفرد لنفسه وعد معرفة الآخرين: وتعرف بالمنطقة المفتوحة، وهي الصفات التي يعرفها الفرد عن نفسه وعن الآخر؛
- معرفة الفرد لنفسه وعدم معرفة للآخرين: وتعرف بالمنطقة الخفية، ويملك الفرد هنا معلومات عن نفسه يعتمد إخفاؤها عن الآخرين؛
- عدم معرفة الفرد لنفسه ومعرفة للآخرين: وتعرف بالمنطقة العمياء، وتحتوي أشياء يعرفها الآخر لكن لا يعلمها الفرد حول نفسه؛
- عدم معرفة الفرد لنفسه وعدم معرفة للآخرين: وهي المنطقة المجهولة، وتمثل جل الجوانب الشخصية التي لم تكتشف بعد. (عرفات و صالح الحمادني ، 2022، الصفحات 99-100).

3- الصراع على مستوى الجماعات: يظهر الصراع على مستوى الجماعات من خلال الأشكال التالية:

- الصراع بين التنظيم الإداري والموظفين؛
- الصراع بين المهام الوظيفية؛
- الصراع بين الفئات الاستشارية والفئات التنفيذية؛
- الصراع بين التنظيمات الإدارية الرسمية وغير الرسمية. (الحديدي، الصراع التنظيمي، 2014، صفحة 418)

ويحدث الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات للمسببات التالية:

- محدودية الموارد خاصة ما يتعلق بالأموال والمواد الأولية؛
- التنافس على الأداء والتميز عن باقي الفرق من خلال التفوق في عمليات الإنتاج وتقليل ضياع عناصر العملية الإنتاجية،
- وجود فروقات بين المستويات التنظيمية والتي تتعلق بتوزيع العاملين على مستويات مختلفة من التنظيم واختلاف في انتمائهم، وبالتالي تعدد وجهات النظر لكل مستوى تبعا لأهدافه ومصالحه؛

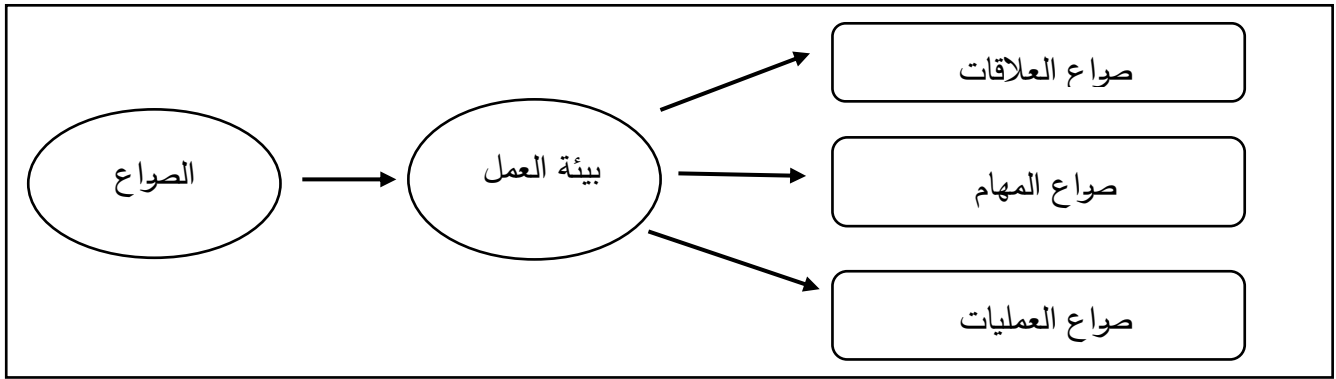
- الصراع بين الإدارات من الناحية الوظيفية، إذ توجد بعض الوظائف التي يمكن القيام بها من طرف عدة أقسام، كالنتيجة بالمبيعات على مستوى كل من قسم التسويق والإنتاج؛ (أبكر و آخرون ، 2020، صفحة 18)

قد يترك هذا النوع من الصراع نتائج إيجابية على الوحدات التنظيمية، منها تمسك المنظمة بهويتها ومبادئها وأهدافها، وعلى نقيض ذلك قد يترك نتائج عكسية، خاصة إذا كان هناك نقص في الاتساق والانسجام داخل وحدات التنظيم، وبالتالي فإن هذا يشكل خطر على تماسكها و تهديدا بتفككها وانحلالها. (الحريري ، 2008، صفحة 287)

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي وفقا لأبعاده

ترتبط ظاهرة الصراع بجميع جوانب الحياة خاصة التنظيمية منها، حيث ثبت خلال العديد من الدراسات ان الصراع ظاهرة لا يمكن تفاديها أو تجنب حدوثها داخل مكان العمل، وهذا يعود إلى التصادمات الموجودة بين الأفراد العاملين خاصة في المعتقدات ووجهات النظر، والتي تؤدي إلى صراع في المهام او صراع علاقات. (Anh , 2021, p. 668)

الشكل رقم(3-10): أبعاد الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

يمس الصراع التنظيمي العلاقات والمهام وكذا العمليات الموجودة بنطاق المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن الصراع في العلاقات يشير إلى عدم الانسجام والاختلاف الموجود بين الأفراد، والذي يتسبب في مشاعر التوتر والاحتكاك بين الموظفين، في حين أن عدم توافق وجهات النظر حول أداء مهمة معينة يؤدي إلى صراع مهام وأي اختلاف حول كفاءات وطرق أداء هذه المهام ينتج عنه صراع عمليات. (Jun & Others , 2022, p. 23)

1- صراع المهام: يعرف هذا البعد من الصراع على أنه الاختلاف في الأفكار والمفاهيم حول أداء مهمة تجمع أطراف عديدة،

يمكن أن يكون هذا الصراع مثيرا إذا كان جدالا فكريا حول موضوع هام، حيث يمنح وجهات نظر جديدة لأداء المهام، فالمناقشات الحيوية تعزز من الإبداع والابتكار بالمؤسسة، يتميز هذا الصراع بخلوه عن المشاعر السلبية بين الأفراد (Donkora & Others, 2015, p. 46)

قد يتحول صراع المهام إلى صراع عاطفي نتيجة كتمان الأحاسيس السلبية الناتجة عن المواقف الصعبة (Chaudhry & Asif, 2015, p. 239)

2- صراع العملية: هو النزاع الذي ينشأ بين الأفراد حول طريقة وحجم العمل والكيفيات المحددة لتحقيق الأهداف المرسومة، ويعتبر هذا البعد شكلا تنفيذيا لصراع المهام الذي تطور إلى ما يسمى بصراع العمليات، فيختلف الأفراد هنا في تقسيم الموارد اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة والتباين في حجم العمل الموكل إلى كل موظف، فينطلق كل واحد منهم من فكرة أن حجم العمل الموكل إليه زائد عن زملائه. (تيشيتش و آخرون ، 2020 ، صفحة 160)

كما يتعلق صراع العملية بقضايا التفويض وحجم المسؤوليات، فمثلا عندما لا يتوافق أعضاء الفريق حول تحديد الفرد المسؤول عن إتمام المهمة ينشأ صراع العملية، كما يحدث نتيجة لأسباب أهم كوجود غموض حول الإجراءات اللازمة لإتمام العمل والتي تكون على عاتق المشرف. (Ogaga, 2017, p. 26)

3- صراع العلاقات: هو النزاع الذي يمس الجوانب الشخصية والصلات بين الأفراد، تصحبه توترات وتفاعلات سلبية بين الأفراد كالاستياء، التذمر والتصادم.

انطلاقا من هذا التعريف فإن هذه البعد من الصراعات يعد عطبا وظيفيا في بيئة العمل، والذي يتسبب في خلق انطباعات نفسية متعبة للعاملين، ويرفع من درجة الشحنات السلبية بين الأفراد وضعف التواصل والفهم البناء، مما يؤدي إلى عرقلة إنجاز المهمات الوظيفية. (عجرش و آخرون، 2021، صفحة 242)

ثالثا: أنواع الصراع وفقا لنتائجه

يعد هذا المعيار الأكثر شيوعا واستخداما في الوسط البحثي، لأنه يحدد القيمة التي يضيفها الصراع التنظيمي للمنظمة ويشمل:

- **الصراع الوظيفي:** يعرف كذلك بالصراع البناء ويقع بين جماعات العمل المنتمية إلى المنظمة، ويشكل مقصدا أساسيا للأفراد والفرق للتأكيد على مراكزهم الوظيفية، كما أنه ضروري لتحقيق التغيير الإيجابي وتحسين عمليات اتخاذ القرار ورفع الإنتاجية. (غربي و بن عامر ، 2013 ، صفحة 79).

- الصراع غير الوظيفي: يشير الباحثون إلى صراع المهام على أنه وظيفي ومثمر، كونه يعمل على تعزيز النقاشات والمساهمة في اتخاذ قرارات بجودة، وعليه فهو صحي لفرق العمل، عكس صراع العلاقات الذي يمس بفعالية الأداء وعمليات اتخاذ القرار. (Mikkelsen & Clegg, 2017, p. 4)

الجدول رقم(3-2): درجة الصراع التنظيمي وعلاقتها بفعالية المؤسسة

شدة الصراع	نوع الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المؤسسة
طفيف	غير وظيفي	نقص التجديد الفكري، وانعدام التواصل وروح التحدي	منخفضة
معتدل	وظيفي	النشاط والحيوية نقد وجيه، التكيف مع المتغيرات، بروز قدرات الابتكار والإبداع	مرتفعة
حاد	غير وظيفي	الاضطرابات، التنافر، غياب شبه التام للإدراك والفهم	منخفضة

المصدر: (عمروش ، 2022، صفحة 355)

ينشأ الصراع الوظيفي انطلاقاً من التوافق الموجود في الأهداف بين الأطراف المتداخلة، والتي يسعى كل منها إلى تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، وهذا يرجع إلى تماشي الأفكار بصورة متجانسة بين فرق العمل، فتعمل على وضع حلول واقتراح خطط ذات تأثير فعال ونمط ابداعي، في حين أن الصراع غير الوظيفي يقوم على فكرة الاختلاف في الأهداف بين عنصرين محددين، والذي يؤدي إلى فشل في تحقيق غايات المنظمة. (جمال ، 2018، صفحة 148)

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لأشكاله

على هامش الأبحاث الأخرى، قد يأخذ الصراع التنظيمي شكلين أساسيين هما: (بوهورر ، 2017، الصفحات 81-82)

1- الصراع الصريح (المباشر): وهو شكل من أشكال الصراع التي تتداخل فيها عناصر مباشرة تعتمد أسلوب المواجهة دون اللجوء إلى وسائط كالإضرابات والمظاهرات؛

2- الصراع الضمني (غير المباشر): يرتكز هذا الشكل من الصراعات على عناصر غير بارزة وفاعلة في الصراع التنظيمي، ولا تظهر بشكل جلي في واجهة النزاع، إلا أن مخلفاته تكون ذات تأثير سلبي، شاع هذا الشكل خلال الحرب الباردة والذي استخدمته الدول الرأسمالية انطلاقاً من بعض الأساليب المخادعة كالجوسسة والنفوذ.

المطلب الثالث: قراءة في مظاهر الصراع التنظيمي

تتعدد صور الصراع التنظيمي لتشمل صور بادية للعلن، يشير فيها الأفراد بشكل واضح عن وجود صراع بالمنظمة، بحيث يعبرون هنا عن آرائهم ورفضهم المطلق لأهداف معينة لأنها تتعارض مع أهدافهم الذاتية.

أولاً: مجالات الصراع التنظيمي

قبل التطرق إلى مظاهر الصراع وجب أولاً المرور بأهم المجالات التي يبرز فيها الصراع التنظيمي (الزبياري ، 2020، صفحة 133)

- الصراعات على مستوى القيادات الإدارية والمعروفة بالإدارات العليا؛
- الصراع على المستوى التنفيذي (الإدارة الوسطى)؛
- الصراع على المستوى الدنيوي للهرم الإداري، والذي يمس الصراع بين القادة المشرفين وأقرانهم والعاملين وأقرانهم؛
- الصراع بين المدراء المسؤولين والتابعين، من خلال الاتجاهات المختلفة للسلطة داخل التنظيم الإداري؛
- الصراع بين الإدارة والموظفين على مستوى الإدارة المباشرة؛
- الصراع بين جهات الخبراء والمدراء انطلاقاً من خط السلطة وسلطة الموظفين؛
- الصراع بين المنظمة والجهات الخارجية الممثلة في النقابات؛
- الصراع بين المنظمة وجماعات المستفيدين.

ثالثاً: مظاهر الصراع التنظيمي بدول العالم

تتجلي مظاهر الصراع التنظيمي في عدة صور، أبرزها ظهور نقابات عمالية تنادي بعدة مطالب أهمها تحسين الأجور وحماية الموظف من التعسف الإداري، كما يأخذ شكل التوقف المؤقت عن العمل والذي يساهم في فتح المجال للتفاوض وحل الصراع. (معزوز و قلوشة ، 2018، صفحة 94)

تبرز مظاهر الصراع التنظيمي كذلك بشكل أقوى عندما لا يتم حله، إذ يأخذ شكل العقوبات وعدم الاهتمام والمنافسة بطرق علنية، وقد تصل إلى أعمال شغب واحداث فوضوية وعدوانية كالتنمر والحروب وغيرها من الأحداث التي تلحق ضررا بشخصية الفرد. (Saville, 1971, p. 53)

1- الإضراب كصورة من صور الصراع التنظيمي:

يعرف الإضراب على أنه اتفاق مجموعة من العمال على قرار مفاده التوقف عن العمل، الهدف منه هو ممارسة الضغط على مدراء المنظم لتحقيق مطالب مشروعة وتحسين ظروف عملهم، ويتعبر حقا مشروعا للأفراد العاملين بناء على الدساتير والتشريعات الدولية، إلا أن هناك العديد من الدول التي لا تقر بأحقيتها لاعتقادها بانعكاساته السلبية على الاقتصاد الوطني، وتمارس سلطة تقديرية لفرض الحظر عليه (مركز رام الله، 2006، الصفحات 33-34)

2- الإقرار بأحقية الإضراب بعينة من الدول الاقتصادية

يشكل الصراع صورة من الصور رفض المواطنين لوضعية معينة، وقصد تحقيق حرية الفرد في التعبير عن آرائه، ظهرت أحقية الإضراب كطريقة سلمية يشارك فيها الأفراد للتعبير عن المعارضة اتجاه أمر تنظيمي ما.

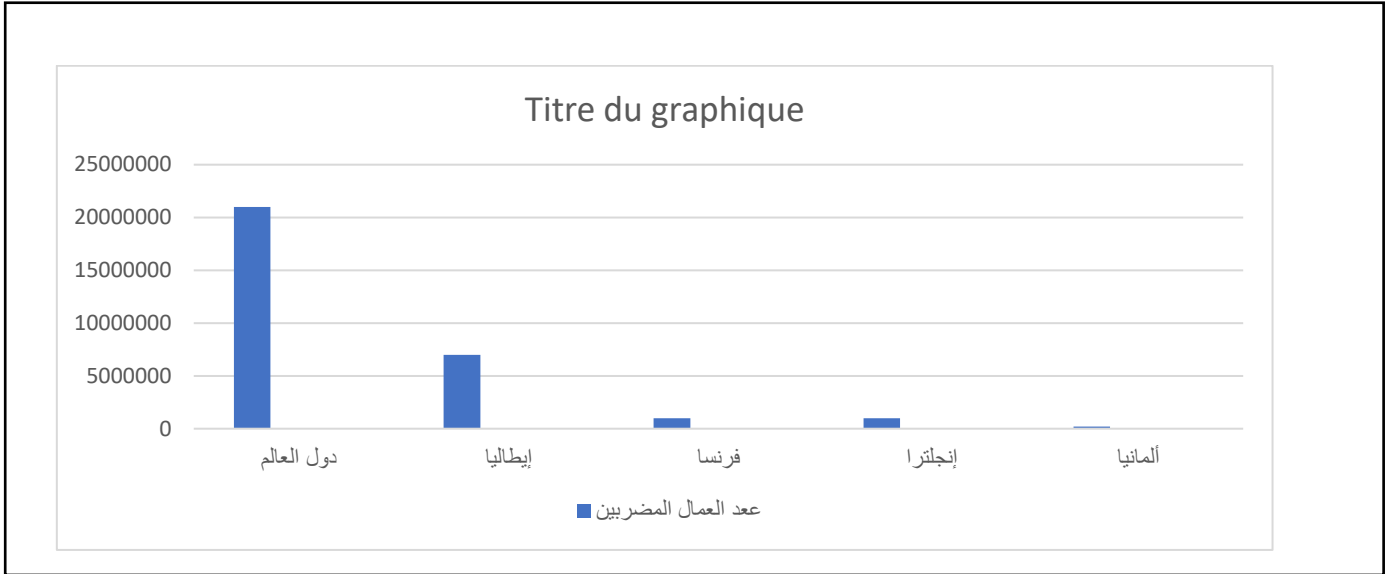
الجدول رقم (3-3): الاعتراف بالحق الإضرابي بعينة من الدول

الدولة	تاريخ الإقرار بحق الإضراب	الإطار القانوني للاعتراف بحق الإضراب
بريطانيا	1945	تم منح الحرية القانونية للإضراب سنة 1945 في حالة العنف بفضل استلام حزب العمال للسلطة.
الولايات المتحدة الأمريكية	1935	تم الإقرار بحق الإضراب سنة 1935 مع احترام قانون علاقات العمل تم تعديله سنة 1947 من خلال قانون Taft haitely الذي تم تعديله لاحقا سنة 1956 بقانون Labourmanagement .
فرنسا	1946	المادة 7 من الدستور والتي نصت على ان الاضراب حق انساني.
إيطاليا	1948	المادة 40 من الدستور 01 جانفي 1948 مفادها أن الإضراب حق من قوق العمال.

المصدر: (مراح، 2022، الصفحات 298-299)

في العديد من الدول يعد الإضراب وليد التنظيم النقابي، وقد تطلب الاعتراف به بعضا من الوقت عند العديد من الدول كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه، وتبعاً لذلك أقرت العديد من الدول المواثيق الدولية حق الأفراد في الإضراب، منها الميثاق الاجتماعي الأوروبي في الثامن عشر أكتوبر 1961، حيث قامت على إثره ستة عشر دولة بالتوقيع على هذا الميثاق، تضمن المادة السادسة منه ممارسة أحقية التشاور والتفاوض واللجوء بشكل صريح إلى ممارسة الإضرابات العمالية مع استثناء بعض الفئات، على أن يخضع هذا الأخير للقوانين المحلية التي تحكم تطبيق ماورد في هذه المادة. (محمد دياب، 2020، صفحة 10)، أسفرت هذه الجهود السياسية التي دعمت حق الأفراد العاملين في ممارساتهم حقهم المشروع للإضراب عن موجة من الإحصائيات الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-11): احصائيات حول الإضرابات العمالية بالعالم من سنة 1970 إلى غاية 1993



المصدر: (حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، 2011، الصفحات 106-108)

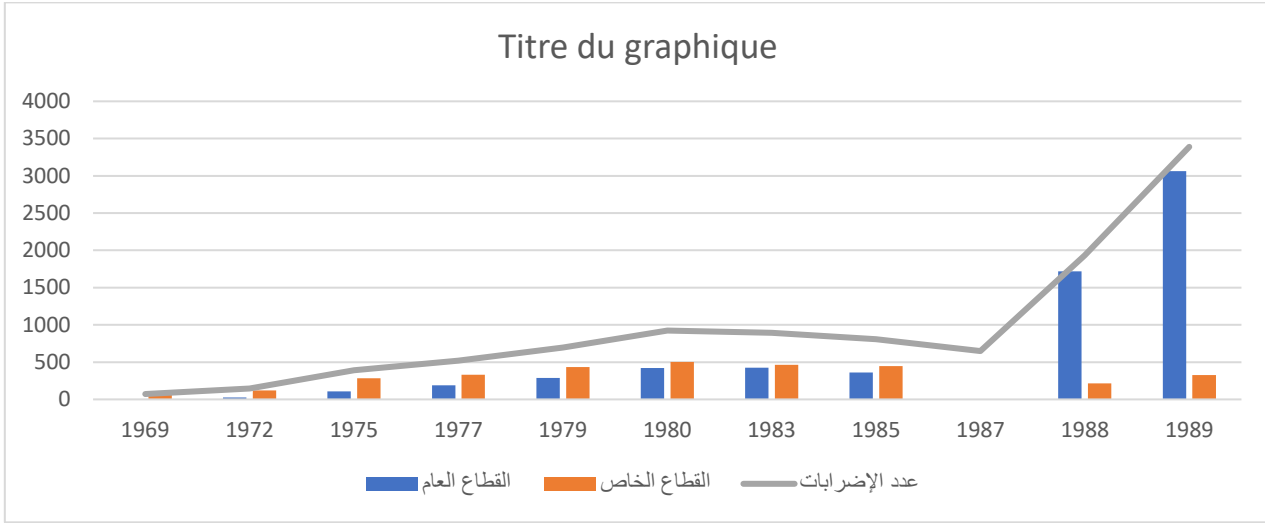
يمثل الشكل البياني المعنون بـ "احصائيات حول الإضرابات العمالية بالعالم" ما بين سنتي 1970-1993 بـ 21000000 مشارك في نزاعات العمل على مستوى العالم، إذ تحتل إيطاليا المرتبة الأولى بـ 7000000 مضرب، تليها فرنسا وإنجلترا بـ 1000000 مضرب ثم ألمانيا بـ 200000 مضرب، وتعتبر هذه الإحصائيات عن وجود حركة إضرابية لدول العالم وممارستهم لحقوقهم بعد أن أقرت هذه الدول بمشروعيتها.

رابعا: الإضراب ونشاطات النقابة بالجزائر

تم الإشارة إلى الإضراب كفعل اجتماعي يمثل بعدا من أبعاد الصراع التنظيمي الهادف لتحقيق المطالب العمالية والمرتبطة بمجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية، وهو أحد العمليات الاستراتيجية الممارسة من قبل التنظيم النقابي للتعبير عن التوتر والضغط الذي يعاني منه العامل. (منسول، الإضراب والهوية النقابية، 2023، صفحة 266)

وقد شهد تطبيقا فعليا على مستوى الجزائر من قبل العمالة المضربة، ومنه يظهر الشكل التالي تطور نشاط الإضرابات العمالية في الجزائر.

الشكل رقم (3-12): الإضرابات العمالية في الجزائر



المصدر: (حامد، 2007، صفحة 178)

يمثل الشكل البياني السابق معطيات إحصائية حول العمالة المضربة خلال الفترة الزمنية المتراوحة بين سنتي 1969 و1989، والتي تعتبر أهم الحقب الزمنية التي لاقت ممارسات اضرابية واسعة بالقطاع العام والقطاع الخاص، أي في فترة الجزائر المستقلة والمرحلة التي تلت الاستقلال، حيث عرفت حركات اضرابية ومطالب احتجاجية نظير الأوضاع المزرية التي كانوا يعيشونها، خاصة وأن الاتحاد العام للعمال الجزائريين فقد ثقة الفئة العاملة الجزائرية وهيمنة الطابع السياسي على النقابي، (منسول، 2023، صفحة 270) وقد توجت هذه الحركات العمالية نهاية الثمانينات بالدستور الذي منح العمال حق الإضراب والتعددية النقابية، وتراجع الدور الاقتصادي للدولة وبالتالي بروز القطاع الرأسمالي (بلعور ، 2012 ، صفحة 180)

1- الاضراب وفقا للمشرع الجزائري:

بالعودة إلى القانون 90-20 الذي يتبنى الوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويتها، إلى جانب الحق في ممارسة الإضراب والدعوة إلى تطبيق إجراءات سلمية، منها المصالحة والوساطة والتحكيم لتسوية النزاع كخطوة استباقية لتجنب ممارسة الإضراب. (بوسعيدة، 2010، صفحة 85)

حيث يتم تسوية النزاعات الجماعية بالطرق السلمية من خلال الإجراءات التي يحددها قانون العمل:

- **المصالحة:** لم يتطرق المشرع الجزائري إلى تعريف واضح للمصالحة واكتفى بالإشارة إليها على أنها أداة لتسوية نزاعات العمل الجماعية، بناء على ما ورد من المادتين 5 و6 من القانون 90-20، إذ أقر علماء الفقه بأنها تدخل طرف ثالث لإيجاد نقاط مشتركة وتقريب وجهات نظر بين

العمال وأرباب العمل، بغية المحافظة على علاقات عمل سليمة بينهم. (ريكلي ، 2023 ، صفحة 275)

- **الوساطة:** هو اشتراك طرفي النزاع الجماعي في تعيين طرف يدعى الوسيط، يقوم بوضع تسوية ودية للنزاع، وهذا حسب أحكام المادة 10 من القانون 90-20، ويتقيد هذا الأخير بسرية المعلومات المهنية التي يجمعها من كلا الطرفين وطرح مقترحاته بعد انتهاء الوقت المحدد، كما يلجأ الوسيط في بعض الأحيان إلى طلب المساعدة من مفتشية العمل المختصة إقليمياً والتي يمنحها كذلك نسخة من مقترحاته. (زنقيلة، 2021، صفحة 143)

- **التحكيم:** يقر المشرع الجزائري بأهمية عرض النزاع على جهات التحكيم والتي تلجأ إلى تطبيق قانون الإجراءات المدنية والإدارية سواء كانت ذات شخصية طبيعية أو معنوية. (عبد الفتاح، 2023، صفحة 389)

خلاصة الفصل:

يعتبر الصراع واقعا حتميا معاشا في المنظمات مثله مثل العديد من السلوكيات التنظيمية الأخرى التي تستوجب دراستها وفهمها، وبما أن موضوع هذه الدراسة لا يكتمل إلا بالتطرق إلى جميع متغيرات الدراسة والتفصيل فيها كان لا بد كذلك من التطرق إلى الواجهة الفكرية لإدارة الصراع التنظيمي وشرحها، وهذا ما تم القيام به تحيدا في هذا الفصل.

يتشابه مصطلح الصراع مع العديد من المصطلحات الأخرى، وعليه قامت الباحثة في المبحث الأول بتحديد الفوارق بينه وبين باقي المصطلحات من خلال مستوى الشدة، وقامت بتقديم الصراع التنظيمي على أنه حالة تدل على عدم توافق المصالح بين أفراد المنظمة وأفكارهم، مما يؤدي إلى حدوث ردات فعل معينة تتطور إلى صراعات، كما أشارت إلى المدارس والنظريات الفكرية التي أدت إلى ظهوره كموضوع بحث والتي قامت بتطويره مع مرور الوقت، أين كان في بادئ الأمر ظاهرة سلوكية عنيفة تعرقل السير الحسن للمنظمة وصولا لكونه حالة طبيعية بل وضرورية تظهر أهميتها في العديد من جوانب الحياة التنظيمية، أما في المبحث الثاني فقد قامت الباحثة بالتفصيل في دورة حياة الصراع التي تبدأ بمسببات الصراع على مختلف المستويات، والذي يمر عبر مجموعة من المراحل ليظهر الصراع التنظيمي في مرحلته الأخير للعلن بعدها، كما لمحت الباحثة إلى أن الصراع التنظيمي يضم العديد من العمليات كعمليات التشخيص التي تتطلب فهم الصراع من حيث نوعه ومستوياته وأسبابه، اثاره الصراع التي تستوجب افتعال صراعات بناءة تخدم مصالح المنظمة، كما تطرقت أيضا إلى مفهوم إدارة الصراع التي تهتم باحتواء الصراع من خلال خفضه أو رفع شدته إلى مستويات معتدلة حسب متطلبات الموقف، ولتفسير ظاهرة الصراع بشكل دقيق مهدت الباحثة كذلك إلى نماذج الصراع بالمنظمات التي تحكمها جملة من العوامل، كما تضمنت دورة حياة الصراع كذلك المخرجات التنظيمية للصراعات التي قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي.

من جانب آخر عالجت الباحثة في المبحث الثالث ملامح الصراع التنظيمي بالمنظمات وهذا من خلال التطرق إلى الخصائص التي تميزه عن باقي السلوكيات التنظيمية، والعوامل التي تحكم نجاحه وبالتحديد أشارت هنا إلى المستويات المعتدلة التي تحتاجها المنظمة من الصراع حتى تستفيد منها بشكل بناء، وفي هذا الشأن كذلك أشارت الباحثة أن ملامح الصراع تظهر كذلك من خلال أنواعه ومستوياته، وأشهرها أنواع الصراع التنظيمي وفقا لأبعاده في بيئة العمل والتي تشمل: صراع الوظائف، صراع العلاقات وصراع المهام والعمليات، وكذلك الصراعات التي تصنف وفقا للمخرجات التنظيمية إلى صراعات مدمرة وصراعات هادمة، إلى جانب ذلك فإن ملامح الصراع كذلك تحدد من خلال المجالات التي ينتشر فيها بصورة كبيرة

ولتوضيح الفكرة أكثر حول هذا العنصر، لجأت الباحثة إلى عرض صورة واقعية حول مظاهر الصراع التنظيمي بدول العالم والجزائر خاصة، حيث قد يظهر بعدة صور منها الإضراب الذي تتم معالجته حسب المشرع الجزائري بعدة طرق منها المصالحة، الوساطة والتحكيم

الفصل الرابع: دور عمليات القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

- المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي
- المبحث الثالث: اسهامات القائد التحويلي في تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

تبرز أهمية الصراع كجزء من الحياة التنظيمية وحقيقة لا يمكن انكارها، فديناميكيته وحيويته الملفتة تستغل لإعادة احياء وظائف المنظمة وعملياتها، والتعرف على العناصر والقضايا المضطربة التي يجب التخلص منها، كذلك فالقيادة مهمة من أجل توجيه الأفراد لتحقيق المسعى والهدف الذي وجدت من أجله المنظمات، فهي قوة إدارية يستحيل التخلي عنها.

إن توجيه طاقة هائلة كالصراع التنظيمي واحتوائه بما يخدم صالح المنظمة ليس بالأمر الهين فهو يحتاج فعلا قيادة حقيقية، وعلى هذا الأساس اقترن الصراع بالعديد من أبحاث القيادة مما فتح بابا للتعرف على قضايا بحثية وعلمية أوسع، بل ولفت انتباه الباحثين إلى ربطها بأهم قيادات العصر ألا وهي القيادة التحويلية.

تستعمل القيادة التحويلية لتوجيه الأفراد البشرية نحو الأداء لكن ماذا عن توجيه العناصر المتعارضة والتي تبدي خلافا واختلافات في التوجهات والمبادئ والمهام والكيفيات؟، هذه فكرة تستحق النظر إليها ووضعها في سياق بحثي يلائم مكانة القيادة التحويلية والصراع التنظيمي، وتقديم كافة الدلائل العلمية والركائز المنهجية لاستخلاص النتائج المرجوة.

إن البحث في أي فكرة مهما كان نوعها يستند إلى مجموعة من المراحل المنظمة والمتسلسلة والتي تعرف في الكثير من الدراسات بالمباحث، ومباحث الفكرة المطروحة تتمثل في:

- **المبحث الأول:** طبيعة العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي؛
- **المبحث الثاني:** القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي؛
- **المبحث الثالث:** اسهامات القائد التحويلي في تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي

الصراع والقيادة مفهومان أساسيان نادرا ما يفترقان، هذه الملاحظة اتفق عليها معظم الباحثين في علوم التسيير، إلا أن هذه الصلة البحثية التي تجمعهما قد تخلق نوعا من الارتباك لديهم وتقودهم للتساؤل هل القيادة هي أساس وجود الصراع؟، أم أن تقادم الصراعات وتزايد حدتها هو سبب وجود قيادات لإدارتها؟، أو ربما هناك علاقة ما تجمعها في سياق واحد.

هذه الأسئلة تفتح حتما آفاق بحثية مثيرة للاهتمام، ولا بد من الإجابة عنها عن طريق مراجعة الأدبيات السابقة وتحليلها إلى إجابة توافق الأسئلة سابقة الذكر، وبناء على ذلك جاء هذا المبحث ملما بمجموعة من المطالب البحثية لتحقيق ذلك.

المطلب الأول: التوجه من القيادة نحو الصراع التنظيمي

تتطلق هذه الجزئية البحثية من فلسفة أن القيادة هي المقصد الأول الذي يسبق وجود الصراع، وأنه يجب قبل كل شيء البحث في ماهية القيادات للتعرف على جوهر الصراع، بل واعتبر الكثير أن الصراع وليد بعض القيادات المنحرفة وغير المعروفة كثيرا في الوسط العلمي، في حين أن القيادات السليمة ينسب إليها حل الصراعات واحتوائها.

أولا: القيادات الرديئة ودورها في افتعال الصراعات التنظيمية

إن منطق أي إنسان له قدرة على التفكير في موضوع الصراعات وأسباب افتعالها بالرغم من وجود قيادات تشرف على مجريات المنظمة سينسبها مباشرة إلى بعض القيادات السيئة التي تقف وراء ذلك، فكل قيادة تعود بالضرر على المنظمة وهيكلها قد تتسبب في حدوث اختلالات قد يسميها بعض الباحثين القيادة الرديئة أو القيادة السامة، وقد ينسب إليها آخرون مصطلح القيادة المدمرة نظير مخلفاتها المدمرة، فمراجعة الأدبيات السابقة حول هذا النمط القيادي قد منح القيادة صفة غير أخلاقية وربطها البعض بمفاهيم النرجسية والاستبدادية والاختلال العقلي، (Lašáková & Remišová, 2015, p. 320) ومن أبرز هذه الأساليب القيادية التي تكرر صداها على مستوى الأبحاث القيادية ما يلي:

1- القيادة المدمرة: هي سلوك منهجي يتكرر بشكل مستمر، يمارسه القادة أو الأشخاص ذوي صلاحيات ومسؤوليات في المنظمة، بحيث تكون ممارسة هذا السلوك تعود بالسلب على أهداف المنظمة ومواردها وفعاليتها وتمس بالرضا الوظيفي للفرد. (Einarsen, 2007, p. 208)

2- القيادة الرديئة: هي الأسلوب القيادي الذي ليس له أي تأثير على المرؤوسين وجماعات العمل، وتعتبر غير كفؤة في توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، يغلب على مكان العمل هنا جو من الاختلاف والتعارض ومشاعر التوتر والإحباط. (مقلاتي، 2020، صفحة 849)

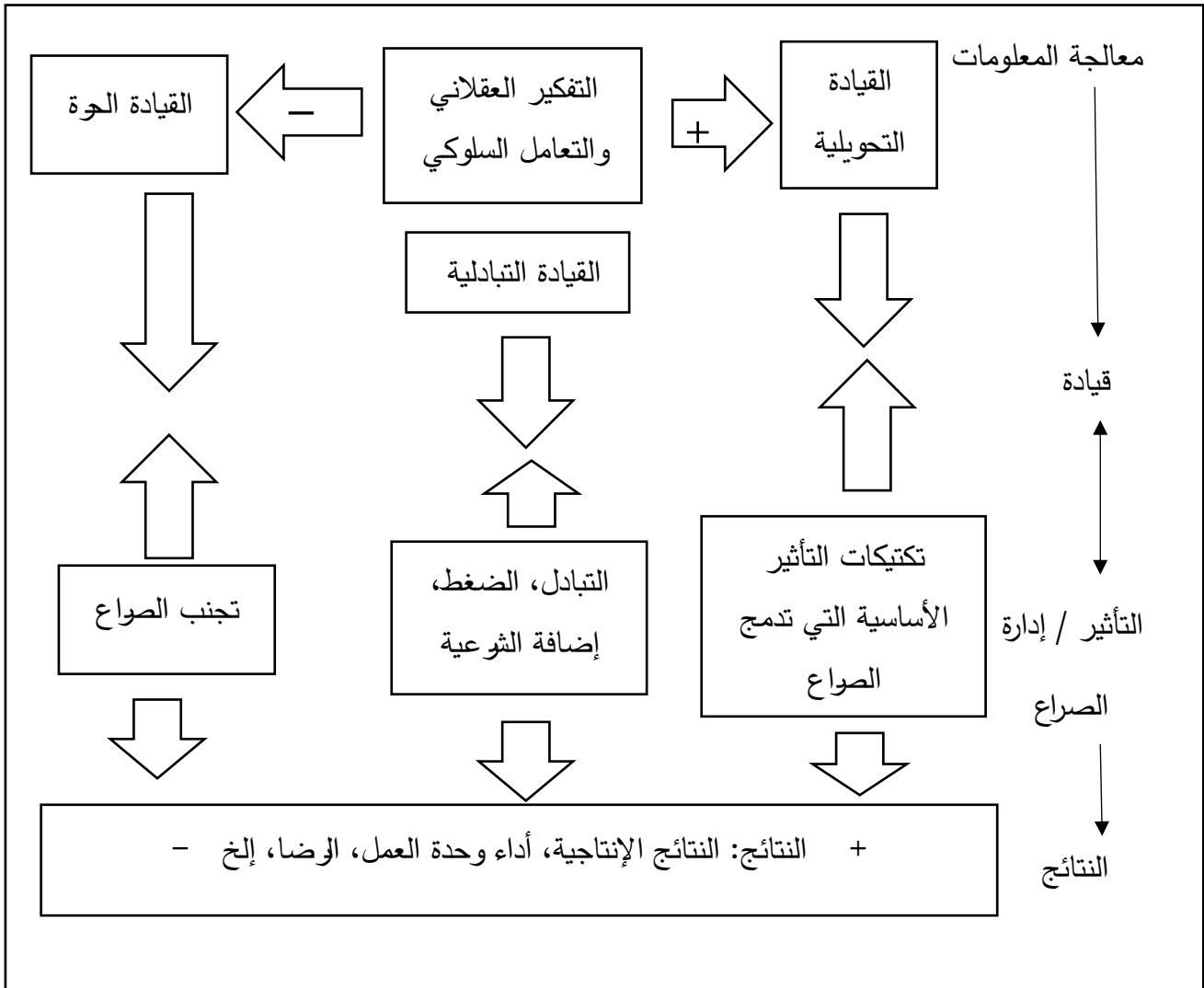
وعلى هذا الأساس اعتبرت العديد من الأبحاث أن القيادات السيئة تؤدي إلى تفاقم النزاعات التنظيمية، وكثيرا ما اعتبرت السبب الجذري في حدوثها، (McKibben, 2017, pp 102) على العموم تعتبر القيادات التي تقع تحت لواء التدمير والتخريب وأي شكل من أشكال الانحراف عن رسالة المنظمة وتحقيق مصلحة الفريق مدخلا لافتعال الصراعات، التي تكون أغلبها عبارة عن صراعات غير بناءة لها انعكاسات سلبية على المدى الطويل، بل في كثير من الأحيان اعتبرت أساس وجود النزاعات داخل بيئة العمل.

ثانيا: دور القيادات الإدارية السليمة في حل الصراعات التنظيمية

بالرغم من وجود قيادات منحرفة تشكل سببا في ظهور الصراع على مستوى التنظيم، إلا أن هذا لا يمنع من وجود القيادات السليمة التي تعنى بمعالجة وحل الصراعات، وفي هذا السياق نجد الباحث "جوزف" الذي اتفق والفريق البحثي المرافق له في إحدى المقالات العلمية على أن ما يميز الأفراد القيادية هو الرغبة في مواجهة الصراع، إذ يعتبر دافعا لإحداث التغيير ورفع التحدي أكثر من مجرد كونه أداة لاتخاذ القرارات، (Joseph & Richard , 1991, pp. 50-51) وهذا يشكل منظورا إيجابيا تلعبه القيادات في حل النزاع من خلال الدور الذي يمارسه القادة، فعلى سبيل المثال أشار (Saville, 1971, p. 53) أن مهمة توجيه الصراع التنظيمي بمهارة والأخذ بجوانبه الوظيفية تقع على عاتق القائد والتي يفترض من خلالها أن يحقق الأهداف بفعالية.

إن الفكر الإداري متشعب بالعديد من الأنماط القيادية التي لها دور فاعل في حل الصراعات، ويبرز ذلك بشكل جلي من خلال النموذج التالي والمعروف بنموذج القيادة المعرفية التجريبية.

الشكل رقم (1-4): نموذج القيادة المعرفية التجريبية



المصدر: (Genri & Others, 2014, p. 31)

بمجرد ملاحظة النموذج أعلاه، تبرز ثلاثة أنماط قيادية تم التعرف عليها سابقا وهي "القيادة التحويلية، قيادة المعاملات والمعروفة كذلك بالقيادة التبادلية والتي تكون أساسا مرتبطة بالتفكير المتزن والسلوكيات السليمة، إذ يلاحظ أن القيادة الحرة ذات صلة سلبية بذلك أو يمكن القول أنها بعيدة كل البعد عن التفكير والمعاملة ذات النهج الصحيح، وبذلك فهي تتجنب النزاعات أثناء حدوثها داخل المنظمة، في حين أن القيادة التبادلية كان لها وضع محايد من حيث التفكير العقلاني والمعاملة السلوكية، وتعتمد على أساليب الضغط والتبادل، خاصة الشرعية للتعامل مع الصراعات، في حين تتميز القيادة التحويلية في التعامل مع الصراع باعتمادها على أساليب الدمج للتأثير على مجريات الصراع وإدارته بالطرق الصحيحة.

وعلى هذا الأساس أسفرت دراسة "جنري" مع مجموعة من الباحثين، والتي احتضنت النموذج السابق عن نتائج العلاقات الخطية الموجودة، أولها أن القيادة التحويلية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بها توجي بمخرجات إيجابية على مستوى التنظيم، ثانياً قيادة المعاملات وأساليب إدارة الصراع بها لها نتائج وسطية تتمثل في مخرجات تنظيمية معتدلة ومستقرة، أما المخرجات السلبية فتعود للنمط القيادي الحر القائم على تجنب الصراع. (Genri & Others, 2014, p. 32)

إن التهرب من الصراع ليس بالفعل أمراً مرغوباً لدى القائد والذي يتوقعه الأفراد منه، بل عكس ذلك فهم يفترضون قيامه كقائد مثالي بتسوية وحل الصراعات، من خلال الممارسات السلطوية وسلوكيات الالتزام التي يحوز عليها وأي تصرف يناقض هذه الممارسات والسلوكيات سيفسره الأفراد على أنه نقص في الدعم. (Römer & Others, 2012, p. 259)

بناء على ما تم تقديمه فإن تجنب الصراع ليس الحل الأنسب، إذ أن مخرجاته التنظيمية لا تساعد في تعزيز وتحسين فعالية المنظمة وكفاءة أداؤها، وعلى نقيض ذلك فهي يمكن أن تخلق اختلالاً وظيفياً وعدم شعور الفرد بالالتزام وولائه اتجاه مؤسسته، كذلك فإن القيادة التبادلية لا يمكن أن تصل إلى المستوى الذي يجعل المنظمة تتميز عن غيرها، ولا يعطي أي قيمة مضافة لها باعتبار مخرجاته التنظيمية العادية والمتوسطة، في حين تعتبر القيادة التحويلية القيادة الأمثل للتعامل مع الصراعات التنظيمية، كونها تعطي الصراعات الأهمية اللازمة وتعتبر الأفراد المتصارعة موارد لا تتجزأ من وحدة المنظمة، وبالتالي فإن مخرجاتها المميزة والتي تتمثل في أداء يفوق التوقعات تحقق التميز والريادة للمنظمة وتعزز الالتزام والولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: أدوار القائد الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية

تختلف إدارة الصراع التنظيمي تماماً عن حله، حيث تعتبر هذه العملية نتاج سنوات عديدة من الاجتهاد والبحث أكثر من مجرد وضع حد لخلاف معين، إذ عرف على أنه أداة قيادية تستعمل في إثارة الصراعات والحد منها وكذا حلها بغية تطوير قدرات الأفراد وتحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة. (Nawangarsi & Sutawidjaya, 2018, p. 2)

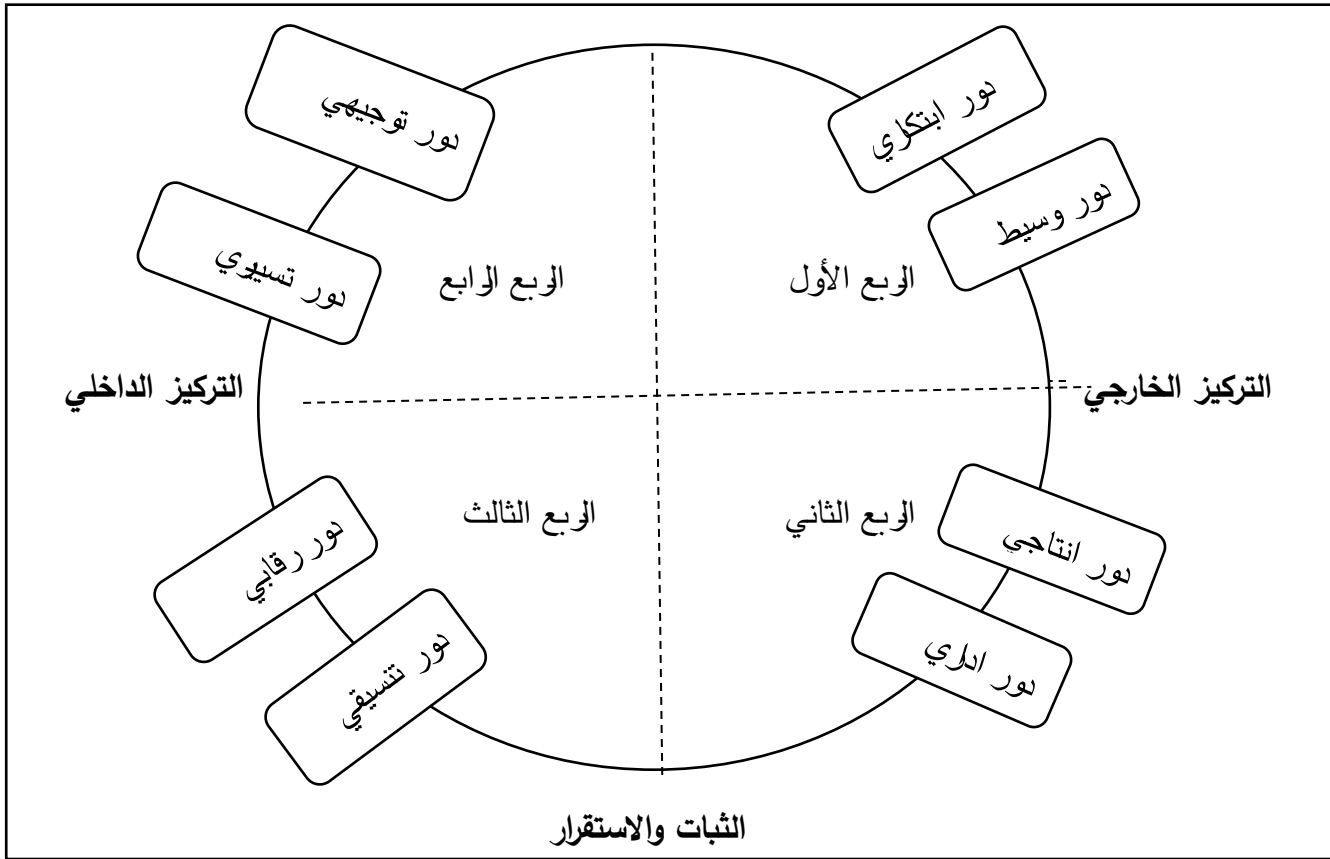
يندرج الصراع ضمن السلوكيات التي تحدث نتيجة التفاعل بين الأفراد، وواجب القائد هنا يتمثل في طريقة إدارته لهذا الموقف لما له من انعكاسات على أداؤهم، وفي نفس السياق تشير أبحاث أخرى أن القائد يقع على عاتقه مسؤوليات تتمثل في منع ظهور الصراعات التي تكون له انعكاسات سلبية على

إنتاجية الأفراد وأدائهم، كالصراع الذي يكون على مستوى العلاقات. (Rodríguez & Others, 2020, p. 426)

وعليه فإن مهام القائد اتجاه إدارة الصراع التنظيمي قد تختلف وفقا للموقف والوضعية التي يواجهها، ولا يمكن حصرها في مهمة واحدة فقط، ولدعم هذه الفكرة ظهرت العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير دور القائد اتجاه الصراع من أبرزها "نموذج كوين لعلاقة أدوار القادة بإدارة الصراع التنظيمي".

الشكل رقم(4-2): نموذج كوين لأدوار القادة وعلاقتهم بإدارة الصراع التنظيمي

المرونة والتكيف



المصدر: (Wakefield & Leidner, 2008, p. 437)

يتمثل النموذج مع برمجة الساعة البشرية إلى حد ما، بحيث قسم إلى أربعة أجزاء تشكل أرباع معينة، كل ربع يحمل دورين أساسيين للقائد، وقد قسم النموذج وفقا لمحورين أفقي وعمودي تتحرك فيهما عقارب الساعة وتتوقف عند المكان الذي يتوجب فيه اختيار دور معين وفقا لمتطلبات الموقف.

يتكون النموذج من أرباع تشكل بدورها نماذج فرعية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-1): الأدوار القيادية وفق نموذج كوين

الربع	اسمه	الدور القيادي
الأول	نموذج النظام المفتوح	الدور الابتكاري
		الدور البسيط
الثاني	النموذج العقلاني	الدور الإنتاجي
		الدور الإداري
الثالث	نموذج العملية الداخلية	الدور التنسيقي
		الدور الرقابي
الرابع	نموذج العلاقات الإنسانية	الدور التسييري
		الدور التوجيهي

المصدر: (Shim & Others, 2002, p. 187)

باعتبار هذه الأرباع المذكورة تختلف أدوار القائد وفقا لكل ربع بحيث نجد: (Viitanen & Konu, 2009, pp. 111-112)

- يتقصد القائد الدور الابتكاري للتكيف مع المتغيرات الخارجية، مع توجيه الانتباه لإقامة علاقات شراكة خارجية من خلال دور الوسيط؛
- في الربع الثاني يقوم القائد كمدير بعمليات التخطيط وتحديد الأهداف، في حين يقوم كمنتج بتوجيه عمليات الإنتاج نحو تحقيق المهام؛
- بالنسبة للربع الثالث يرتبط الدور التنسيقي بتسهيل متطلبات العمل، أما الدور الرقابي فيعنى بمعرفة الحقائق حول أداء المهام؛
- يعمل الدور التوجيهي على مراعاة مشاعر الأفراد وممارسة العاطفة، في حين الدور التسييري للتأكيد على أهمية العمل الجماعي.

إن تعدد أدوار القيادة يشير بشكل كبير إلى الأهمية التي توليها المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي بين فرق العمل، وقد أشاد الباحثان "وكفيلد" و"ليندر" بهذا النموذج لاستيعاب السلوكيات التي يبديها القائد

الافتراضي لإدارة الصراع التنظيمي داخل البيئة الافتراضية (Wakefield & Leidner, 2008, pp. 436-437)

لم تقصر الأدوار القيادية في إدارة الصراع على نموذج "كوين" بل تعددت لتشمل العديد من المهام والعمليات لاحتواء ظاهرة الصراعات التنظيمية بسلبياتها وإيجابياتها، حيث أشارت بعض الدراسات على أن القادة يعملون على إدارة الصراع التنظيمي من خلال: (رزيق و يحيوي ، 2018 ، صفحة 259)

- إعطاء الأحقية والأسبقية لهدف المؤسسة ووحدة تنظيمها، مما يوجه الأفراد نحو العمل على تحقيق ذلك وبالتالي تقليل الصراعات؛

- خفض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل المضطربة، والتي تتميز بارتفاع شدة الصراع،

- السعي إلى القضاء على أهم أسباب الصراع التنظيمي، منها توفير الموارد التي تحتاجها العمالة؛

- التركيز على آليات التواصل وتبادل الآراء والأفكار كأساس لحل التصادمات والمشاكل بين الأفراد،

- منح الموظفين فرصة التعرف على مهام زملائهم لتسهيل فهم مهامهم وظروف أعمالهم؛

- ضم الفرق الإدارية المتصارعة والزامها بالعمل معا، حتى تتسنى لهم فرص إيجاد عوامل مشتركة وتقبل اختلافاتهم؛

وفي نفس السياق أكد باحثون آخرون على أن القادة لهم دور جوهري في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بواسطة: (طوالبة ، 2008 ، الصفحات 71-72)

- استخدام أساليب الاتصال والتشاور ومحاولة إيجاد قواسم مشتركة لحل النزاعات؛

- توفير وسائل لتسهيل القيام باستئنافات ورفع تطلعات تفاديا لشعور العامل بتهميشه داخل منظمته؛

- وضع أنظمة تحفيزية جماعية لتحقيق العدل والمساواة بين الموظفين؛

- ممارسة السلطة الرئاسية في حالة اكتشاف أسباب شخصية في ظهور الصراع لا صلة لها بالأسباب التنظيمية؛

- قياس حالة الرضا التي يشعر بها العامل اتجاه وظيفته والتعرض للمشاكل التي تزعجه وحلها؛

- محاولة إيجاد وسائل إدارية تهتم بالتنسيق وعقد الاجتماعات الدورية، تتطرق في مسائل الصراعات وتهتم معالجتها.

بصفة عامة هناك العديد من الدراسات تقيس فعالية القيادة انطلاقاً من قدرة القائد على إدارة الصراع التنظيمي، والحد من انعكاساته السلبية وهذا ما يثبت وجود علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، إذ أن الأسلوب القيادي الممارس يؤثر على حدة الصراع ويزيد من تفاقمه في بعض الحالات، وفي حالات أخرى يعمل على تقليله إلى المستوى الأمثل. (مرهون و جميل ، 2021 ، الصفحات 236-237)

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي كأداة لخلق قيادات إدارية كفؤة

إن الحيوية المفرطة التي يتسم بها الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل تمنحه دوراً كبيراً في خلق كفاءات وإطارات قيادية مميزة، إذ أقرت الأبحاث أن الصراع والقيادة مفهومان يكملان بعضهما وأكدت على أن زيادة شدة الصراع تعني بالضرورة إيجاد قيادة قادرة على التعامل معه. (Kormansk, 1982, p. 112)

تعاملت العديد من الدراسات مع الصراع على أنه نقطة التحول التي تحدد كفاءة القائد وأحقيقته في منصب القيادة، وكذا تعزيز مساره التكويني، إذ نجد أن دراسة (Runde & Flanagan, 2021, pp. 11-12) تطرقت إلى ماهية القائد المختص بالصراع التنظيمي في موضوع بحثي كامل وأكدت على المهارات المؤهلة ذات الصلة بالاستجابة للصراع التنظيمي، كإشارة منها على أن هذه الميزة تحدد كفاءته القيادية، وهذا من خلال مهارة تشجيع الصراع البناء ومهارات التعامل مع الصراع المدمر.

وقد سميت المهارات المذكورة بكفاءة الصراع والتي عرفت بالقدرة على تحسين واستغلال المعارف والسلوكيات العاطفية لاستخلاص الأثر والنتائج الإيجابية للصراع التنظيمي، من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية وخلق حلول إبداعية للمشاكل، بما يفتح باب التغيير الجيد، وتقليل كل أثر سلبي يمكن أن ينتج عن الصراعات. (Runde & Flanagan, 2010, p. 2)

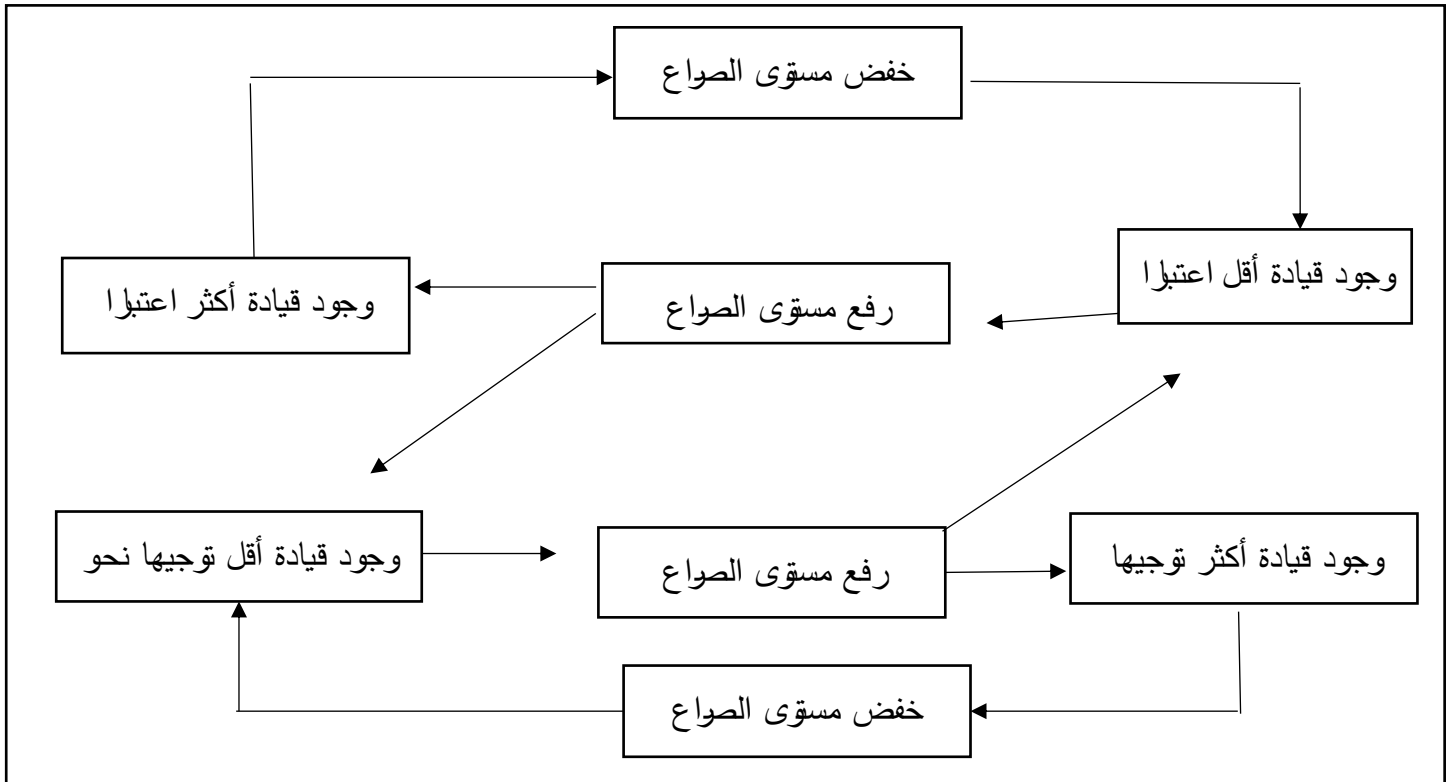
من المؤهلات التي تجعل المدراء كقادة مختصين في الصراع ما يلي: (Fick-Cooper & Baker, 2011, p. 188)

- ابداء آراء خاصة مختلفة ومتميزة؛
- تقديم حلول؛
- مشاركة العواطف والتعبير عن المشاعر؛
- القدرة على التواصل الجيد؛
- التفكير العقلاني؛
- عدم التسرع في الاستجابة وردات الفعل؛

- التأقلم مع المواقف.

بصورة مماثلة دعمت العديد من الأعمال هذا المقترح الفكري، ومن بينها النموذج التالي الذي كان حصيلة بحث لأحد تلك الأعمال.

الشكل رقم (4-3): علاقة الصراع التنظيمي بوجود القيادات



المصدر: (Katz, 1977, p. 268)

يمثل النموذج الأساليب القيادية المتخصصة في التعامل الصراع التنظيمي وفقل لنمطه، أي أن نوع الصراع يحدد نمط القيادة الذي يناسب شدته ومستواه داخل المنظمة، وعليه يشير الشكل إلى أن الصراع العاطفي يتطلب قيادة أكثر اعتباراً وتقديراً للأفراد وأقل هيكلية لضمان تغطية حاجات الأفراد، بينما الصراع الجوهرى يقوم على قيادة أقل تركيزاً لاعتبارات الأفراد ومراعاتهم والانحياز أكثر إلى أسلوب قيادي هيكلية، من هذا المنطلق فإن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي والصراعات التي تحدث بين أعضاء المجموعة، حيث يفترض هذا النموذج أن الأفراد يشعرون بحاجة إلى تغييرات على نمط القيادة بناء على تباين مستويات الصراع الجوهرى والعاطفي بينهم، وأن التعارض بين القيادة المطبقة والقيادة التي يفضلها الأفراد نتيجة عدم تناسب التوقعات من الصراع والتوتر، (Katz, 1977, p. 268) من جهة أخرى فإن قدرة القائد

على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية سيشكل نموذج مثالي للقادة المستقبليين للتعامل مع الصراع بكفاءة،
(Runde, 2014, p.268)

وبالتالي فهذا سيدعم خلق كفاءات قيادية مستقبلية قادرة على مواجهة التعقيدات والصراعات التنظيمية.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي

إن أول ما يتبادر إلى ذهنية أي باحث في مجال القيادات الإدارية حول موضوع النمط القيادي التحويلي هو الأداء الذي يتجاوز النتائج المحتملة والمخطط لها سابقا، وهذا يتعارض مع مفهوم الصراع التنظيمي، ففكرة وجود صراعات غير واضحة داخل المنظمة تلغي مفهوم الأداء المتميز.

باعتبار ما تم ذكره توجهت القيادة التحويلية إلى مهام أكثر جدية وهي التعامل مع الصراعات خاصة بين فرق العمل، باعتبارها المجموعات التنظيمية الأكثر عرضة للاختلاف وعدم التوافق لأسباب كثيرة، أهمها الطبيعة البشرية المتميزة لكل فرد مستخدمة في ذلك الأبعاد الأربع التي ذكرها "باس"، والدور الجوهري للقائد التحويلي كنقاط قوة في حل واحتواء وفض الصراعات، بصيغة أخرى مختلف الممارسات القيادية التحويلية اللازمة لإدارة الصراعات التنظيمية.

المطلب الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل

تتسم بيئة العمل بالاضطراب وعدم الاستقرار، وهي المكان الأكثر عرضة لحدوث الصراعات والنزاعات التنظيمية، وهذا لتداخل العلاقات الاجتماعية والأنشطة والعمليات التنظيمية التي تفرضها طبيعة العمل، ونتيجة هذه التعقيدات التي تحدث تلجأ العديد من المنظمات إلى القيادة التحويلية كقيادة مميزة تتولى قضايا الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل وما يتبعها من صراع بين الوظائف، صراع على مستوى العلاقات، وصراعات المهام والعمليات، والتي تلجأ إلى استخدام تقنيات ذكية وتكتيكات متقنة تتوافق مع كل صراع مذكور، والتي يمكن شرحها أكثر من خلال الطرح التالي:

أولاً: القيادة التحويلية والصراع بين الوظائف

نظرا للخصائص المميزة لشخصية القائد التحويلي، فإنه يتبنى أسلوبا تكامليا لإدارة الصراع التنظيمي وفق بعدين أساسيين هما القبول والنشاط، واللذان يحققان نتائج مرغوبة في إدارة الصراع وهو من أبرز الأساليب للتعامل مع الصراع بين الوظائف، تستند المقاربة الأولى القائمة على القبول لإدارة الصراع على دمج وجهات النظر المختلفة وارضاء الآراء المتعددة، أما المقاربة النشطة لإدارة الصراع فتشجع على

المناقشة المفتوحة والتفاعل الفكري وتبادل المعلومات بانفتاح للتوصل إلى حل، ولا بد من الإشارة إلى أن الأسلوب التكاملي يخلق وضعية مريحة لكلا الطرفين، خاصة وأن القائد يشجع فيه على التعبير عن المخاوف دون عقوبات، (Menguc & Auh, 2008, p. 36) تزامنا مع ذلك فهذا النوع من الصراعات الذي يتم معالجته وفقا لمبادئ القيادة التحويلية سيكون له أثر وظيفي على المنظمة وتعزيز معارف أفرادها، وأن الاعتبار الذي توليه لجميع الأطراف دون تمييز في دمج الآراء له نتائج مستقبلية مبهرة في تعزيز وحدة المنظمة ككيان واحد هادف لتحقيق مصلحة الجميع.

ثانيا: القيادة التحويلية وصراع العلاقات

يمثل صراع العلاقات أكثر النزاعات حساسية بين فرق العمل كونه يمس أكثر الجوانب الحساسة، وهو الجانب الشخصي والعاطفي للفرد وما يصاحبه من اختلالات على مستوى العلاقات الاجتماعية، وبصدد هذا يمكن أن تلعب الممارسات القيادية التحويلية دورا فاعلا في تقليل الصراعات العاطفية انطلاقا من بناء رؤية مشتركة يتفق عليها جميع المرؤوسين، مما يؤدي إلى انخفاض في القيم والمبادئ، كما أن الرؤية المشتركة تجعل جل اهتمامهم نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث نجد أن القائد التحويلي يقوم بمنع ظهور صراعات على مستوى العلاقات من خلال التحكم في مشاعر تابعيه لإظهار السلوكيات المناسبة، وتؤكد القيادة التحويلية على وجوب حل الصراع العاطفي نظير نتائجه غير الوظيفية. (Rodríguez & Others, 2020, p. 426)

بالاستناد إلى ما تم ذكره، يعتبر الصراع العاطفي عطبا وظيفيا لا يمكن للمنظمة الاستفادة منه بأي شكل من الأشكال، بل يمكن ان يتسبب في تدهور الإنتاج الفردي وعرقلة الهدف التنظيمي الأساسي للمنظمة، لهذا تولي القيادة التحويلية أهمية للأخلاقيات الإنسانية والقيم الاجتماعية وغرسها في عقلية الأفراد كتقنية فعالة للحد منه.

ثالثا: القيادة التحويلية وصراع المهام والعمليات

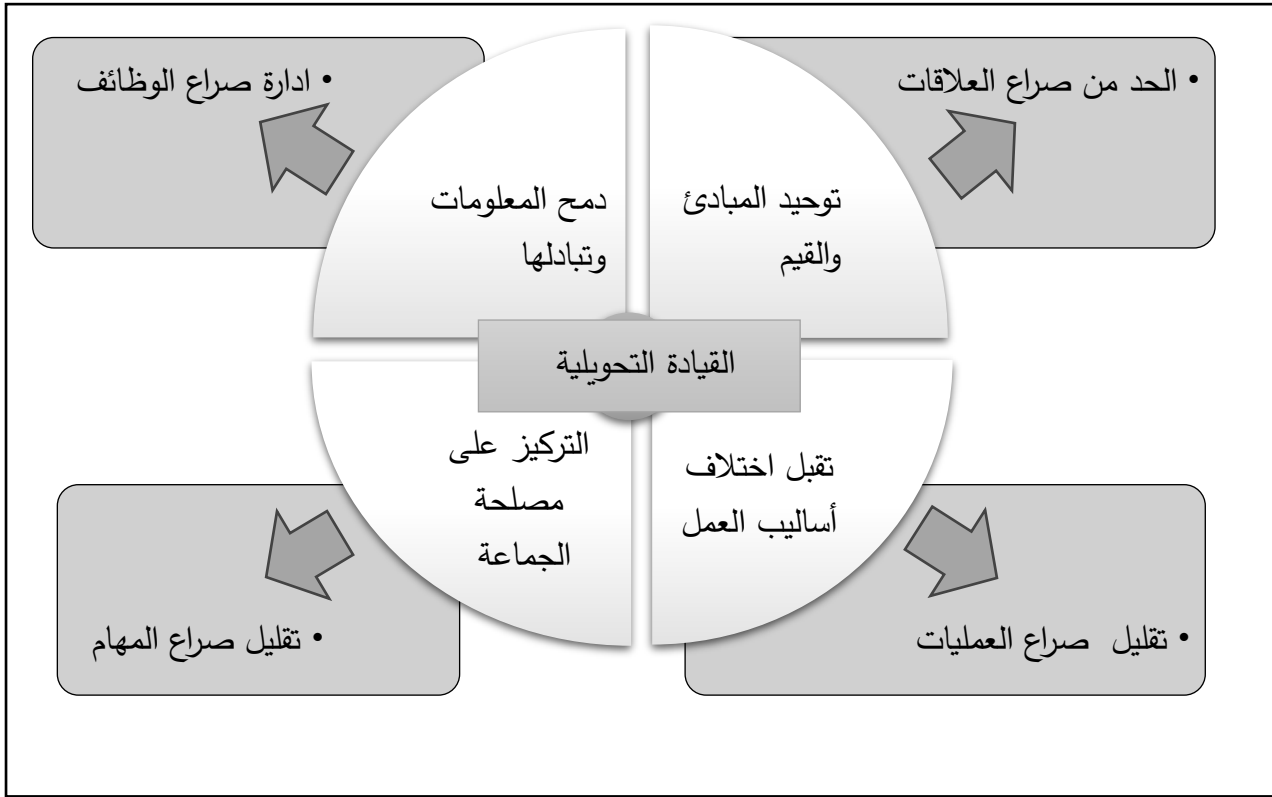
يشير مفهوم صراع المهام إلى السؤال المتمثل في "ماذا يجب انجازه؟"، في حين أن صراع العملية يتمحور في السؤال حول "من أو كيف يتم انجاز المهمة؟"، (Jehn & Others, 2008, p. 468) إذن فهذان البعدان يرتبطان ببعضهما، فحسب (Wang & Others, 2022, p. 4) فإن القائد التحويلي يكون منفتحا لقبول الأساليب المختلفة لأداء المهام، قد يؤدي إلى حدوث صراعات حول كيفية أداء المهمة وبالتالي تكون أقل عرضة لصراع العمليات.

يقوم القادة التحويليون بتقديم ملاحظات استباقية للمرؤوسين، تتمثل في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتعارض المهام لتفادي الضغوط المترتبة عنه، وبما أن القيادة التحويلية تولي اعتبارا كبيرا للفرد فهذا يجعله يبدي استجابات أقل عدوانية اتجاه التصادمات التي تحدث أثناء أداء المهام (Clercq & Belausteguigoitia, 2017, p. 3)، فالنموذج القيادي التحويلي يقلل من تصاعد الصراع غير الوظيفي، إذ لا يترك للأفراد مجالاً للانحراف عن مهامهم، وبالأخص إذا كان القائد التحويلي يولي اهتماما أكبر للأهداف التنظيمية مقارنة بالأهداف الشخصية، مما يقلل فرص ظهور تعارض في أداء المهام. (Sandhu & Others, 2013, p. 808)

إن الخروج عن المسار المحدد للفرد في إنجاز مهامه قد يتسبب في نتائج عكسية لا تتماشى مع رسالة المنظمة، ورغم هذا فإن النزاعات على مستوى المهام ليست دوماً بالضرورة سلبية، فاختلاف الأفكار وكيفيات أداء العمل قد يؤدي إلى إيجاد طرق أكثر إبداعية، وهنا يأتي دور القيادة التحويلية لاستغلال الفرص المساعدة في تحسين العمليات التنظيمية وتقبل الاختلاف كميزة، وإلغاء كل ما يمثل خطراً على أهداف المنظمة.

تم اقتراح النموذج التالي لاستخلاص أهم النقاط السابقة الذكر وتسهيل عملية فهم ديناميكيات الصراع وطرق ادارتها داخل بيئة العمل انطلاقاً من الممارسات والمبادئ التي تفرضها القيادة التحويلية.

الشكل رقم (4-4): نموذج القيادة التحويلية والصراع داخل بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (Wang & Others, 2022, p. 4)

حيث يمثل الشكل نموذج لعلاقة الممارسات القيادية التحويلية بالصراع التنظيمي، وهو أقرب للمقود الذي يتم توجيهه نحو مسار معين للوصول إلى الوجهة المطلوبة، إذ تعتبر القيادة التحويلية هنا بمثابة المقود الذي يحدد الممارسات اللازمة التي تمثل المسار الذي تتوجه إليه للوصول إلى حل سواء كان الحد من الصراع أو إدارته، أي الوجهة المطلوبة.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية ودورها في إدارة الصراع بالمنظمات

في كثير من الدراسات يطلق على أبعاد القيادة التحويلية مصطلح المكونات المفتاحية، وقد ارتبطت بكثير من الدراسات بإدارة الصراع كأحد الخطوات الأولى الواجب اتخاذها لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله وهو الأداء المتفوق، إذ تبرز خصائصها في احتواء الصراع من خلال المعطيات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-2): علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة الصراعات التنظيمية

التأثير المثالي	الدافع الملهم	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
يشكل القائد مثال في التعاون والاتحاد يتطلع اليه المرؤوسون المتعارضون.	المكافآت والعلاوات مقابل السلوكيات التعاونية.	تحويل فكر التابعين إلى الحلول التعاونية واعتبار النزاع حل مشتركة ومتبادلة تحتاج حل.	إعطاء أهمية لحاجات ومتطلبات الفرد يدفعه لفهم حاجات الآخر وتقدير موقفه المعارض.

المصدر: (Doucet & Others, 2009, p. 343) و (Zhang, 2011, p. 1588)

يمثل الجدول أعلاه عينة من الميزات التنظيمية التي تتبناها القيادة التحويلية لإدارة الصراع التنظيمي، والتي يمكن توضيحها أكثر من خلال التطرق إلى كل بعد بشكل مفصل:

أولاً: التأثير المثالي والصراع التنظيمي

يرتبط هذا البعد بإدارة الصراع التنظيمي، من خلال التأثير الفعال الذي يمارسه القائد على التابعين باعتباره النموذج الأعلى الذي يحتذى به، ومساهمته في تعزيز طرق التواصل معهم حول كفاءات تحسين الوضعية الحالية والتعاون خاصة في حالات الصراع المعرفي "صراع المهام"، حيث يشجع القائد التحويلي الموظفين هنا على انتاج وتبادل الأفكار لحل الصراعات. (Sandhu & Others, 2013, p. 808)

يمكن دعم هذه النقطة بالقول أن التابعين يتأثرون بسلوكيات قاداتهم، خاصة إن كانت سلوكياتهم تدعو إلى التعاون والتسامح وتجاوز الخلافات.

ثانياً: الدافع الملهم والصراع التنظيمي

يمتلك القادة التحويليون القدرة على تغيير الوضع الراهن وبناء رؤية واضحة تخدم مصلحة المنظمة، إذ تمثل مصدراً حقيقياً للإلهام بالنسبة للمرؤوسين. (Syahrani & Others, 2022, p. 113)

فحسب دراسة (Kessler & Others, 2013, pp. 182-183)، فإن القادة الذين يتبنون أبعاد القيادة التحويلية في سلوكياتهم وعلى وجد التحديد بعد الدافع الملهم، يخلقون لدى الموظف إحساساً بأهمية الرسالة والتركيز عليها، وبالتالي هذا يجنب الموظفين الدخول في العديد من الصراعات والتعرض لمشاعر الغضب والانفعالات غير المرغوبة.

في حين فضل بعض الباحثين ازدواجية الدافع الملهم والتأثير المثالي في تعزيز التماسك بين الأفراد، وهذا من خلال بناء علاقات سليمة ولغة تتميز بالعاطفة والاهتمام، والتي تكون مبنية أساسا على رؤية المنظمة. (Dionne & Others, 2004, p. 183)

ثالثا: الاستشارة الفكرية وحل النزاعات

يعمل القائد التحويلي من خلال ممارسته لبعث الاستشارة الفكرية على خلق أفكار جديدة وتطويرها في التعامل مع المشاكل التقنية والعلاقات الإنسانية من منظور أوسع، كما يعمل على تجنب السلوكيات الفردية التي تتعارض مع سلوكيات المنظمة، إذ يقوم هذا الأخير على حفزهم فكريا على تبني المصلحة الجماعية والعمل كفريق وبالتالي بناء علاقات إنسانية جيدة، مما يساهم في تجنب العديد من التصادمات والنزاعات غير المرغوبة، والنظر في الصراعات الموجودة بمنظور تفاعلي إيجابي. (Avolio & Others, 1991, pp. 14-15)

رابعا: الاعتبارات الفردية والصراع التنظيمي

يستند هذا البعد على قدرة القائد على منح الاهتمام الكافي للآراء الفردية، وبالتالي بناء قواسم مشتركة مع أعضاء الفريق من أجل حل الخلافات، (McKibben, Conflict management: importance, 2017, p. 102) كما أشاد "باس" و"أفوليو" بأهمية الاعتبار الفردي في دعم جهود الأفراد وتوجيهها نحو التركيز على مصلحة الفريق وما يصاحبها من الأخلاق الفردية والمهنية، التي تعزز مفهوم الوحدة والمجموعة، كما أشارا إلى ضرورة الاعتراف بوجود اختلافات بين احتياجات الأفراد والتكفل بها، وكذا تقديم كافة متطلبات التطوير والتدريب لتعزيز وتحسين امكانياتهم، إلا أن هذه الجهود لا تكتمل إلا بتصحيح بعض الأفكار التي ينحاز إليها الأفراد بشدة، والتي تعبر عن مصلحة فردية وتحويلها نحو الصالح العام مع تبني أخلاق التسامح والتجاوز عن الخلافات. (Avolio & Bernard, Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, 1995, pp. 202-203)

خامسا: التمكين والصراع التنظيمي

في إطار الصراعات التنظيمية يساعد التمكين على الحد من الآثار السلبية للصراعات التنظيمية التي تمس بأداء الموظفين (Khan & Rasli, 2015, p. 328)، بحيث يمنحهم القدرة والموارد الضرورية لاتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي تحدث، كما أنه يمنح اهتماما خاصا بالفرد كمورد بشري له دور فاعل، وبالتالي يرفع من استحقاقه وشعوره بالأهمية داخل المؤسسة، ما يزيد من استقرار البيئة وتخفيض حدة

التوتر وإطفاء الشحنات السلبية التي تجعله يشعر بتقليل أهميته وقراراته، كما أكدت الدراسات أن المرونة والتمكين تساعد في اختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الصراع وفقا لمتطلبات الموقف. (Pines & Others, 2014, p. 86)

سادسا: الجوانب السلبية لأبعاد القيادة التحويلية في خلق صراعات تنظيمية

إن الفكرة المبنية على أن أبعاد القيادة التحويلية تقلل من ظهور الصراعات المدمرة وتنبئ فقط الصراعات الإيجابية، يعتبر مجهودات بحثية مصورة من منظور واحد فقط، فدفع القادة التحويليين للتابعين نحو تحقيق أداء يفوق المتوقع قد يساهم في خلق بعض التوترات والضغط في سبيل إنجاز أعمالهم، خاصة أن معظم وقتهم يصبح مكرسا لأداء المهام عوض الاسترخاء وأخذ وقت للترفيه. (Rowold & Schlotz, Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress, 2009, p. 37)

بالإضافة إلى أن التركيز على تحقيق أهداف المجموعة بناء على هذه الأبعاد قد يؤدي إلى ظهور بعض التوترات والصراعات في سبيل اثبات نجاحهم وتفوقهم للقائد، كما أن تركيز القائد التحويلي على انتماء الأفراد إلى فرق معينة وتعزيز التماسك على حساب مجموعات أخرى خاصة في ظل وجود تعدد وتنوع في المجموعات قد ينمي بعض الصراعات بين هذه المجموعات. (Kharabe & Joseph, 2016, pp. 7-8)

يجدر بالذكر كذلك أن رفع مستوى التحدي لدى المرؤوسين واثارة الحماس بشكل مبالغ من قبل القادة التحويليين قد يؤدي إلى صراع عاطفي على مستوى ذات الفرد، وبالتالي يمس بصورة سلبية جودة عمليات القرار والالتزام بالتعليمات. (Kotlyar & Karakowsky, 2007, p.46)

وعلى وجه الخصوص ذكرت بعض الدراسات أن التمكين يساهم في زيادة حدة الصراعات المعرفية والعاطفية، وهذا يعود إلى غياب تدخل وتوجيه القادة عند الفرق الممكنة، التي يكون لها معرفة غير كافية حول اتخاذ الإجراءات المناسبة. (Jiang & Others, 2016, p. 69)

المطلب الثالث: مهارات القادة التحويليين في ادارة الصراع التنظيمي

يعتبر قائد الفريق المسؤول عن تبني أساليب وطرق التعامل مع الصراع التنظيمي، إذ أن السلوك الذي يبديه القائد يحدد مدى قدرته على التعامل مع الصراعات التنظيمية، وعليه فهو المحرك الأساسي لنجاح عملية إدارة الصراع من خلال المهارات التي يحوز عليها، حيث تساعد مهارات إدارة الصراعات على خلق بيئة عمل تتميز بالثقة التنظيمية بين فرق العمل، ومنحهم حرية التعبير عن وجهات نظرهم. (Mosadeghrad & Mojbafan, 2019, p. 4)

أولاً: مهارة الاتصال

تعرف مهارة الاتصال على أنها القدرات الفردية في إيصال الأفكار والمعلومات بالشكل الذي يؤثر على سلوكياتهم وتشمل بدورها المهارات التالية:

- التحدث؛
- الاستماع؛
- الإقناع؛
- الكتابة (بن عبد الله و قتشى ، 2021 ، صفحة 59)

يعمل الاتصال على تخفيف حدة الصراع داخل التنظيم من خلال فتح قنوات اتصال وتسهيل تبادل المعلومات بأمانة، والحرص على الصدق وهذا سيعزز من تبنى الأساليب التعاونية بين الأطراف المعنية، ويخلف نتائج مادية ومعنوية ذات أثر إيجابي، وتتم العملية الاتصالية أثناء الصراع بالمرحل التالية:

- الإبقاء على سرية المعلومات؛
- وضع حد لانتشار المعلومات الخاطئة والإشاعات؛
- الاصطدام المباشر والعلني وما يصاحبه من عنف لفظي وغياب الثقة؛
- محاولة إيجاد حلول. (كرميش وشريط، 2023 ، الصفحات 560-561)

ثانياً: مهارة الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي امتداداً لمهارة الذكاء الاجتماعي وقد تم تقديمه كتعريف في أدبيات الفكر الإداري لأول مرة من قبل "مايروسالوفي" على أنه القدرة على استيعاب وفهم الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين والتمييز بينها، وبالتالي توجيه سلوكيات وأفكار الفرد. (بن برطال ، 2022 ، صفحة 778)

تعمل مهارة الذكاء العاطفي لدى القادة على تسيير الضغوط المهنية من خلال السيطرة على أفعالهم وخلق حالة من التوازن النفسي، تمكنهم من التصرف بعقلانية مع المواقف الصعبة وإيجاد حل للمشكلات. (السعيدى و قاشى ، 2023 ، صفحة 94)

كما يشجع الذكاء العاطفي الأفراد على العمل معاً وتوحيد جهودهم للبحث في حل مشكلة ما، بحيث يكون التفكير الجماعي هنا مبنياً على الخبرات والتجارب لكل فرد مشارك، مما يمنح فرصة حل المشاكل ووضع حلول إبداعية، ويتميز الذكاء العاطفي بمجموعة من السمات أبرزها:

- تقبل الآراء المعارضة؛
- عدم التعب للآراء الشخصية والانفتاح على آراء الآخرين؛
- التحكم في الانفعالات السلبية عند الاختلاف خاصة تلك التي يصاحبها توتر. (العتي، 2006، الصفحات 76-78)

ثالثاً: مهارة إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير بعملية التحول والانتقال من الوضع الحالي إلى وضعية مرغوب بها ومخطط لها، لتحقيق الأهداف الموضوعية بناء على رؤية شاملة بين القادة والأفراد. (عليان، 2015، صفحة 37)

غالبا ما تنسب مهارة إدارة التغيير بالمنظمات إلى القادة التحويلين، حيث يقومون بتوجيه التابعين نحو عمليات التغيير من خلال صياغة رؤية واضحة تجذب الأفراد، ويقومون بتسهيل عملية التغيير من خلال تشجيع عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي بين الأفراد ومراقبة سلوكياتهم، ومن شأن الاهتمام الذي يمنحونه للأفراد وحاجاتهم أن يساهم في التخلص من صور المقاومة المحتملة، (Eisenbach & Others, 1999, p. 85) وعليه فإن التغيير البناء داخل المؤسسة يعمل على تشجيع الأفراد على التعاون وزيادة الأداء، مما لا يترك مجالاً للأفراد للتفكير في الصراعات. (شاين و صالح، 2019، صفحة 195)

كما ترتبط أهداف عملية التغيير بتشجيع التعاونيات بين مجموعات المنظمة المتخصصة، بغية إنجاز الأهداف والكشف عن الصراع بهدف إدارته بالطريقة التي تحقق مصلحة المنظمة، وكذا تشخيص مشاكل الأفراد وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، عن طريق توفير المعلومات اللازمة لذلك. (عرفة، 2012، صفحة 21).

رابعاً: مهارات إدارية أخرى

من المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي هو توجيه قدرات الأفراد على العمل الجماعي وتنمية الثقة بقدرات بعضهم البعض، هذا الاعتقاد بني على دراسة (Ayoko & Chua, The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict, 2014, p. 511) حيث اعتبر أن الثقة في قدرة أعضاء الفريق لإنجاز مهامهم قد تساهم في خفض شدة الصراع التنظيمي، كما أن إيمانهم الشديد بكفاءات ومهارات بعضهم سيساعد تحديداً في تقليل صراع المهام.

يجدر الذكر أن القادة بإمكانهم اعتماد إجراءات استباقية لمواجهة الصراع التنظيمي والمتمثلة في توقع المشكلات المحتمل حدوثها، والقيام بالإجراء المناسب قبل افتعاله. (Kammerhoff & Others, 2019, p. 8)

يتقيد القائد بأخلاقيات العمل لضمان فعالية إدارة الصراع التنظيمي، إذ يستقبل المعلومات الجديدة بانفتاح ويكون مستعداً لتغيير رأيه إن لزم الأمر. (Afzalur, 2002, p. 209)

من جهة أخرى يمكن للقائد التحويلي أن يتحكم في الصراع التنظيمي داخل فريق العمل من خلال اثارة الصراعات التي تتمحور الاختلاف في الأفكار والمعارف، قصد تشجيع الإبداع وخلق أفكار جديدة تقضي على روتين المنظمة الممل، وتمنحها التجديد والتغيير نحو الأفضل كميزة إضافية، وفي نفس الوقت منع تحول هذه الصراعات إلى صراع عاطفي حاد لا يمس علاقات الأفراد.

فمن خلال قدرته على إدارة الصراع بالصورة المناسبة يؤدي إلى تحسين الأداء عن طريق:

- التشجيع على المناقشة والتفكير؛
- منح أعضاء الفريق وقتاً قبل الاستقرار على قرار معين؛
- رفع معنويات الفريق والقضاء على مشاعر الإحباط التي تؤدي إلى سلوكيات عدائية. (Kotlyar & Karakowsky, Falling Over Ourselves to Follow the Leader: Conceptualizing Connections Between Transformational Leader Behaviors and Dysfunctional Team Conflict, 2007, pp. 41-42)

المبحث الثالث: القائد التحويلي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن التعامل مع الصراع التنظيمي يستوجب دراسات وأبحاث كاملة وليس مجرد عشوائيات معينة تدير الصراع التنظيمي وفقاً لقرارات ارتجالية تتبناها المنظمة، بل نجد أغلب المنظمات توجهت لدراسة الآليات التي تتوافق مع إدارة الصراع التنظيمي، فالهدف الأساسي من دراسة الصراع التنظيمي هو استخلاص الطاقة البشرية والنتائج التنظيمية المتميز، الذي يمنح المنظمة الورقة الرابحة لتحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا بجملة من التكتيكات المحددة والإجراءات المدروسة.

إن مصطلح إدارة الصراع وفقاً لهذه التكتيكات يشير إلى وجود قوة تنظيمية تهتم بالصالح العام، وممكنة من إدارة الصراع التنظيمي دخل بيئة العمل، وقد ارتبطت بشكل مباشر مع الصلاحيات والقدرات التي يختص بها القائد التحويلي، والمسؤولة كذلك عن ضبط الخطط وقرارات التعامل مع الصراع، وعليه ستقدم المطالب البحثية التالية تفسيراً مفصلاً للأفكار المذكورة.

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

كما أشرنا سابقاً تعتبر عملية إدارة الصراع التنظيمي نقطة التحول نحو تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لظاهرة الصراع التنظيمي، وغالباً ما تعطي نتائج مثمرة إذا ما تم إدارتها وفقاً لمتطلبات معينة، ما يعني اختيار أسلوب يتناسب مع شكل الصراع ونوعه وشدته، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من النماذج وأساليب إدارة الصراع والتي عرفت كذلك عند الباحثين باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والتي كانت نتاج أبحاث علمية مكثفة.

سنة 1940 قدم "فوليت ماري" ثلاث طرق رئيسية للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال الهيمنة، التسوية والتكامل، بالإضافة إلى طريقتين للتعامل مع الصراع في المنظمات وهي التجنب والقمع (Rahim & Katz, 2020, p. 3)، بافتراض أن تقديم مساهمة إيجابية من طرف الأطراف الفاعلة داخل المنظمة أو من قبل الفرق العاملة يستوجب ضرورة إدارة الصراع التنظيمي بأساليب وكيفيات مناسبة تتناسب مع الوضع، وبناء على ذلك فإن أول نموذج تم تقديمه لإدارة الصراع في علوم المناجمنت كان من قبل "Blake and Mouton" سنة 1964 والموجهة لإدارة الخلافات الشخصية، وتتشكل من الأنماط الخمسة التالية: الإجماع، الانسحاب، التمهدد، التسوية، وحل المشكلات. ثم أعاد توماس سنة 1976 تفسير هذا المخطط، (Riasi & Asadzadeh, 2015, p. 613) وتوالت النماذج التي طورت فيما بعد من قبل الباحثين من بينهم "رحيم" و"بونوما"، والتي يمكن توضيحها في الجدول المقابل.

الجدول رقم(4-3): نماذج إدارة الصراعات التنظيمية بين الافراد

نموذج الرواد	الأساليب	الأبعاد
فوليت	الهيمنة، التسوية، التكامل، التجنب، القمع.	/
بليك وموتون	الاجبار، الانسحاب، السلاسة، التنازل، المواجهة.	يتعلق بمواقف المديرين: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالناس.
توماس	التعاون، الاستيعاب، التجنب المنافسة والتنازل.	التعاون والحزم.
رحيم وبونوما	التكامل، الالتزام، السيطرة، التجنب، التنازل.	الاهتمام بالنفس والاهتمام بالآخرين.

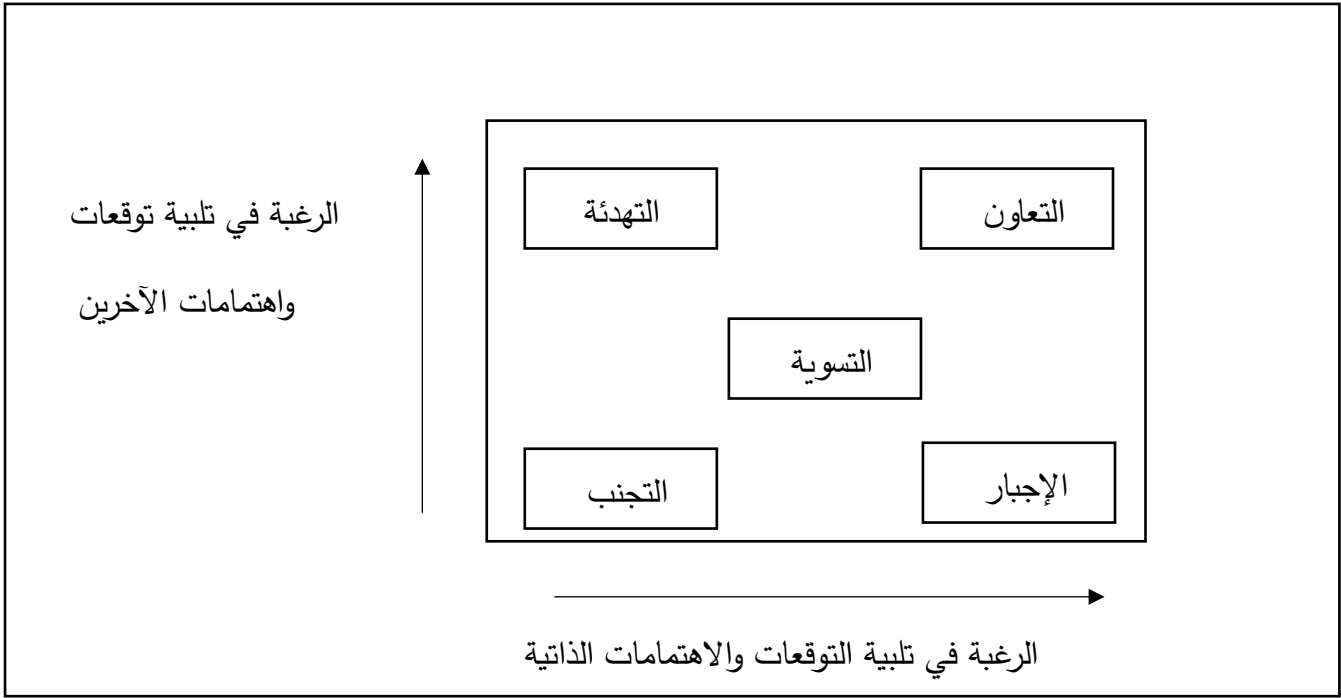
المصدر: (Ovidiu & Others , 2020, p. 3)

تعتبر هذه النماذج الأكثر تداولاً بين أوساط الباحثين والتي تبنتها العديد من الدراسات في اختيار الأسلوب الأنسب لإدارة الصراع بالمنظمات، يمكن شرح هذه النماذج من خلال تحديد الأساليب المتعلقة بكل نموذج.

أولاً: استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وفق نموذج "بلايك وموتون"

يقوم نموذج "بلايك وموتون" على بعدين فردي وجماعي، فالتوجه الفردي يدعو إلى إعطاء الحاجات الذاتية الأولوية بشكل أناني، بالمقابل فإن التوجه الجماعي يقوم على فكرة الجماعة ومصصلحة الفريق، تتباين درجات هذين التوجهين مكونة خمس أساليب لإدارة الصراع والممثلة في الشكل المقابل:

الشكل رقم(4-5): نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر: (بلطرش و جميل ، 2020 ، صفحة 993)

من النموذج السابق، وبناء على تلاحم درجات البعد الفردي والجماعي يلاحظ أن:

- الدرجات العالية من التوجه الفردي والجماعي تتبنى أسلوب التعاون؛
 - الدرجات العالية من التوجه الفردي والدرجات المنخفضة من التوجه الجماعي تستدعي أسلوباً تنافسياً؛
 - الدرجات المنخفضة من التوجه الفردي وكذا الجماعي يميل نحو استراتيجية التجاهل؛
 - الدرجات المنخفضة من البعد الفردي والمرتفعة من التوجه الجماعي تتبنى أسلوب التهدئة؛
 - توافق الدرجات من العدين الفردي والجماعي يؤدي إلى التوجه نحو أسلوب المساومة.
- يتم تبني هذه الأساليب وفقاً لنموذج "بلايك وموتون" في حالات معينة دون غيرها حيث أن:
- **التجنب:** وهو أسلوب يقوم على تجاهل الصراع خاصة في المسائل الثانوية، التي تكون مكلفة في حالة مواجهتها مقارنة بالعوائد المتوقعة من حلها؛
 - **التعاون:** تتسم بمحاولة إيجاد نقاط توافق مشتركة بين أطراف النزاع وتحاشي نقاط الاختلاف، وطرح البدائل ومناقشتها؛

- المنافسة: تتميز باستغلال السلطة ومنصب القوة لفرض حل بالإكراه على أحد الأطراف دون الآخرين؛
- التسوية: يتميز بأسلوب تفاوضي لإيجاد حل وسط بين قوى الصراع والتي تكون غالبا في هذه الحالة متساوية؛ (قريشي و رويم، 2015، صفحة 89)
- التهدئة: يتوجه هذا الأسلوب إلى خفض شدة التوتر وشرح المشاكل الحاصلة بشكل عقلاني لتفهم الآراء المختلفة، مما يساعد في تهدئة الأوضاع وتحسين العلاقات بين الأفراد. (بلطرش و جميل ، 2020، صفحة 994)

ثانيا: نموذج إدارة الصراع التنظيمي حسب "كينيث توماس"

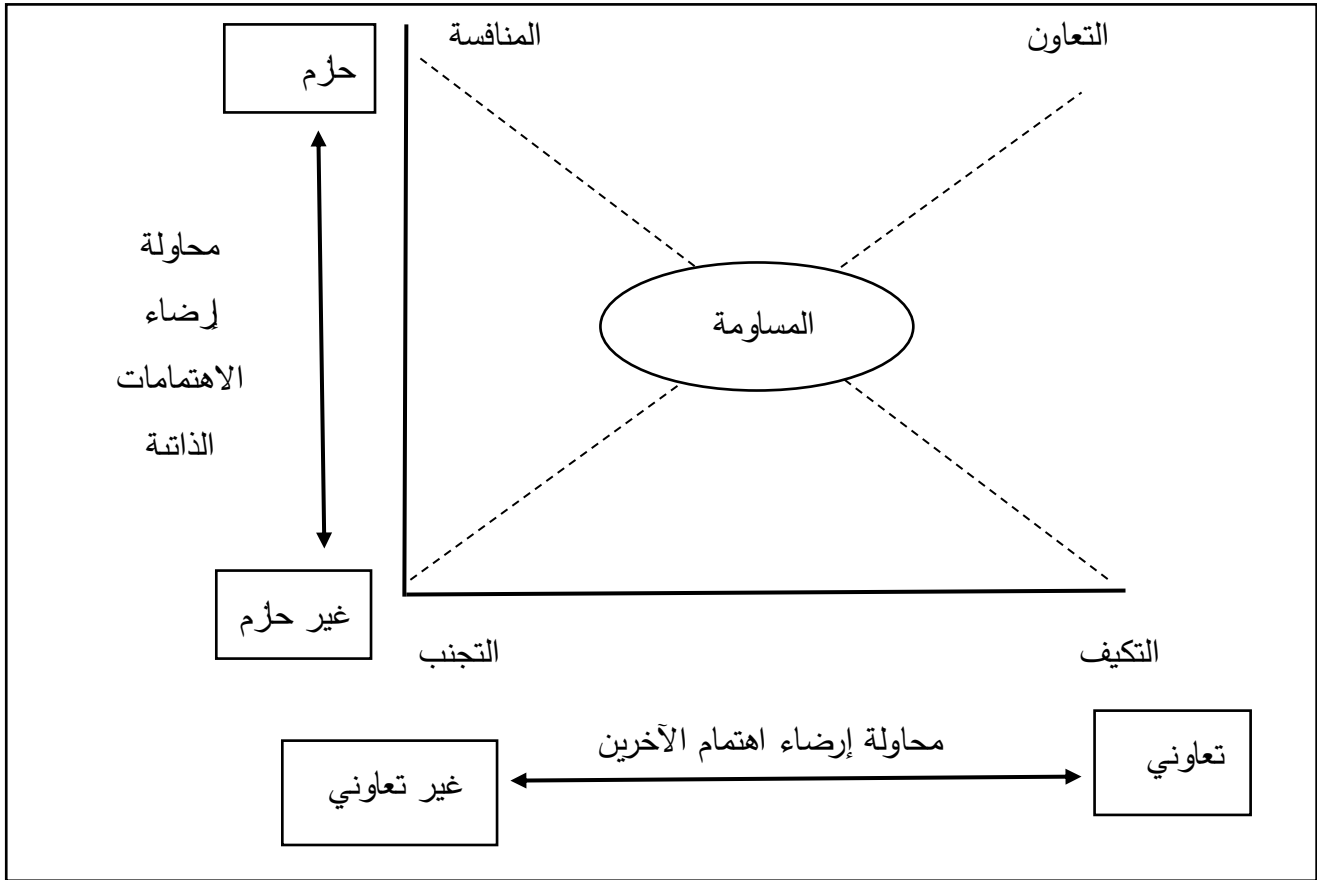
لم تتوقف استراتيجيات الصراع التنظيمي عند الاجتهادات التي قم بها "بلايك وموتون"، بل شهد النموذج الذي اقترحه هذان مستويات أعلى من البحث والتصميم من قبل الباحث "كينيث توماس" ليتحول إلى نموذج أكثر تطورا يتماشى وفقا لمحورين أساسيين "إرضاء الاهتمامات الذاتية" و"إرضاء اهتمامات الآخرين".

حيث كل ما كان محور إرضاء الاهتمامات الذاتية عاليا، كانت الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة حازمة، وكلما اتجهت نحو الانخفاض كانت غير حازمة، وبالمقابل نجد محور إرضاء الاهتمامات الأخرى يرتفع وينخفض ليأخذ شكل الاستراتيجيات التعاونية وغير التعاونية، وبناء على هذا التدرج الأفقي والعمودي توصل الباحث "توماس" إلى وجود خمس استراتيجيات كذلك والموضحة بشكل أدق في الشكل التالي وهي:

- استراتيجية التنافس: أسلوب حازم وغير تعاوني؛
- استراتيجية التعاون: أسلوب حازم وتعاوني؛
- استراتيجية المسام: تتوسط درجات الحزم والتعاون؛
- استراتيجية التجنب: أسلوب غير حازم وغير تعاوني؛
- استراتيجية التكيف: أسلوب غير حازم وتعاوني.

يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-6): نموذج الصراع التنظيمي حسب "توماس"



المصدر: (Greeff & Bruyne, 2000, p. 323)

جاء نموذج توماس بخمس مداخل أساسية لمعالجة وإدارة الصراع والمتمثلة في: (المغربي ع.، 2004، الصفحات 304-306)

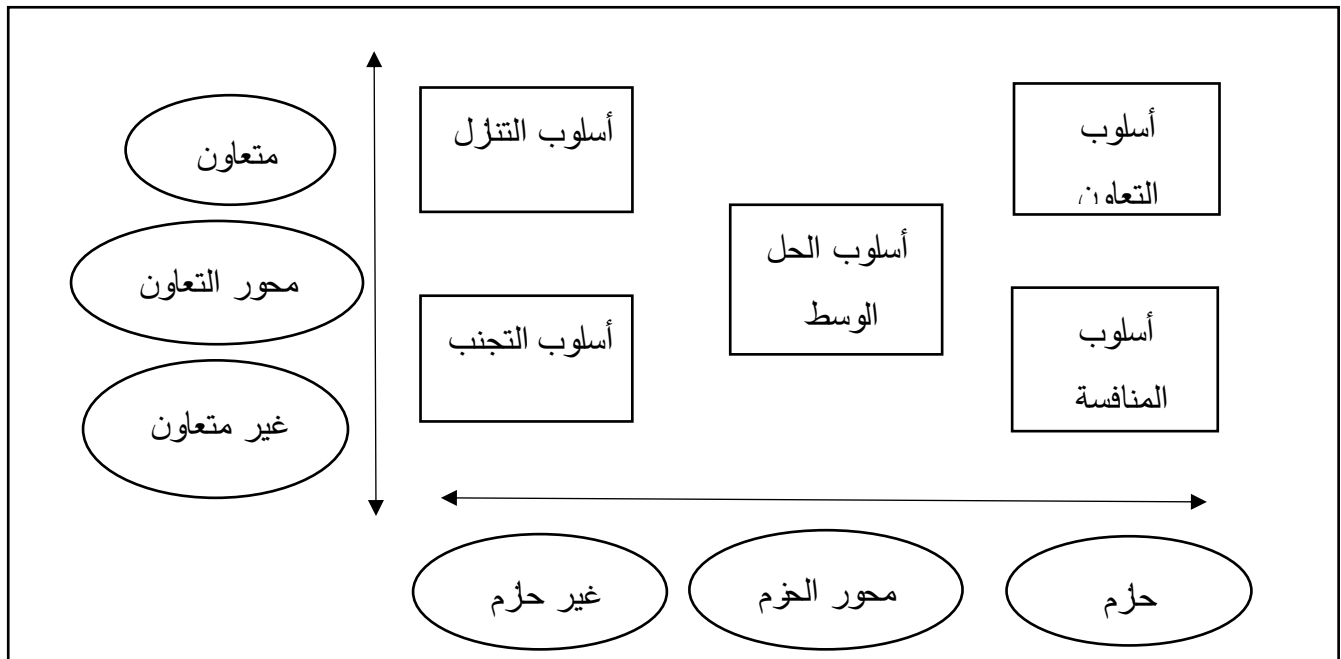
- **مدخل التنافس (القوة):** يعتمد هذه المدخل على مبدأ الإكراه وفرض حلول لصالح جهة واحدة، كثيرا ما تمارس في حالات العقاب والحالات الطارئة للمنظمة ومحاولة الحفاظ على مكانتها؛
- **مدخل التعاون:** يعترف هنا الأطراف بوجود الصراع علنا واتخاذ حل يرضي جميع الأطراف خاصة من أجل التعلم واكتساب الخبرة؛
- **مدخل المساومة:** يحاول كل طرف التنازل من أجل التوفيق بين طرفي الصراع، ويصلح في حالات تساوي قوى الصراع؛
- **مدخل التجنب:** ويعرف بتحاشي الصراع، يكون مفيدا في حالات منها أن الموقف بسيط ولا يحتاج رد فعل؛

- مدخل التكيف: يعمل وفق لمبادئ التهذئة وتفضيل المحافظة على العلاقة مع الطرف الآخر عوض الفوز في الصراع.

ثالثا: نموذج إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكليمان"

التحق "كليمان" بقافلة تطوير نماذج إدارة الصراع التنظيمي وشارك الباحث "توماس" مجهوداته حيث توجه كل منهما نحو تحديد خمسة أساليب استراتيجية للتعامل مع الصراع التنظيمي، من بينها استراتيجية التنافس كأسلوب حازم غير تعاوني والتي اعتبرت القوة التي تصنع الحق، إلى جانب استراتيجية التجنب كأسلوب غير حازم وغير تعاوني لا يعنى بأي اهتمام سواء شخصي أو الاهتمام بالأطراف الأخرى، وفي سياق الحديث عن الأساليب التعاونية نجد استراتيجية التعاون كنمط حازم يهدف إلى توفير متطلبات جميع الجهات، كما تتجه أحيانا الأطراف إلى التضحية بجزء من حاجاتها الشخصية في سبيل إيجاد حلول، ويعرف هذا الأسلوب بالتسوية والذي يتوسط درجات الحزم والتعاون، غير هذه الأساليب المذكورة يمكن أن تتجه الأطراف المتنازعة إلى استراتيجية التكيف والذي يضحى فيه أحد الأطراف برغباته من أجل الآخرين، ويعبر هذا الأسلوب عن التعاون وغياب الحزم فيها. (Tang & KIRKBRIDE , 1986, p. 290)

الشكل رقم(4-7): نموذج "توماس وكليمان" لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (أوشن ، 2020 ، صفحة 811)

حسب نموذج "توماس وكيلمان" لإدارة الصراع تظهر الاستراتيجيات التالية:

- أسلوب الإيجار: يندرج هذا الأسلوب ضمن مصطلحات التنافس والقوة والسيطرة، ويشبع هذا الأسلوب حاجة كل طرف في كسب مصالحه الشخصية فوق مصالح الفرد الآخر وتهميش رغباته.
- أسلوب التكيف: ويسمى أيضا بأسلوب التأقلم، التلازم، المجاملة حيث تعمل الأطراف المتصارعة وفقا لهذا الأسلوب على مبدأ التضحية بالمصالح والرغبات الشخصية، والتنازل عن الاهتمامات المتعلقة بنفسه مقابل إرضاء الطرف المقابل.
- أسلوب الانسحاب: وهو أسلوب غير متشدد ويتميز بخاضية التعاون، يناي هذا الأسلوب بإدارة الصراع عن طريق التجاهل وتقادي الصراع حتى تلاشيه مع الوقت.
- أسلوب الحل الوسط: والمعروف بالتوفيق واستراتيجية منتصف الطريق والقائمة على فكرة الاعتدال في التشدد والتعاون، حيث يفرض هذا الأسلوب التضحية ببعض المصالح مقابل كسب مصالح أخرى. (المصري و عامر ، 2014، الصفحات 95-96).
- أسلوب التعاون: يعمل هذا الأسلوب على فكرة تعاون جميع الأطراف على إيجاد حل يشبع حاجيات كل الأطراف المتدخلة في الصراع، كما يتميز بقدرته على الاستثمار في نقاط الخلاف والتعارض بين هذه الأطراف، وتحويلها إلى مكسب وبالتالي اكتساب المعارف والتعلم. (شاين و صالح، 2019، صفحة 1395)

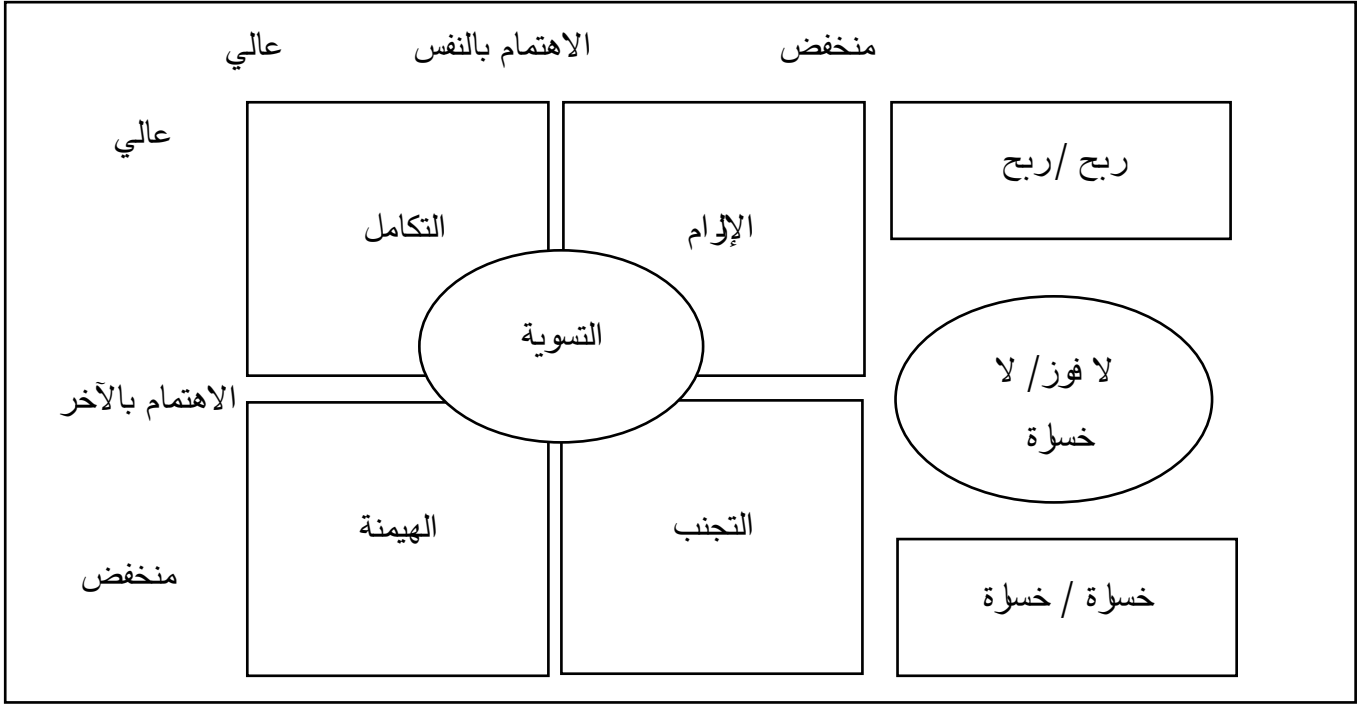
رابعا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج "رحيم وبونوما"

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج تطورا والذي اعتمده أغلبية الباحثين في دراساتهم، وشأنه شأن النماذج الأخرى التي بنيت وفقا لمحوري الاهتمام بالنفس والاهتمام بالآخر، إلا أن الباحثان "رحيم" و"بونوما" ربطا أساليب إدارة الصراع بمفهوم الربح والخسارة، حيث نجد:

- استراتيجية التكامل: أسلوب ربحي ذو توجهات فردية وجماعية عالية؛
- استراتيجية الإلزام: أسلوب ربحي ذو توجهات فردية منخفضة وتوجهات جماعية عالية؛
- استراتيجية الهيمنة: أسلوب يأخذ بعد الخسارة يغلب عليه التوجه الفردي على حساب الجماعي؛
- استراتيجية التجنب: أسلوب يتبنى مفهوم الخسارة ذو توجهات فردية وجماعية منخفضة؛

- استراتيجية التسوية: والمعروف بأسلوب لا ربح ولا خسارة والتوسط في التوجهات الفردية والجماعية.

الشكل رقم (4-8): نموذج "رحيم وبونوما" لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (AFZALUR & BONOMA, MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A MODEL FOR DIAGNOSIS AND INTERVENTION, 1979, p. 1327)

بناء على النموذج أعلاه الممثل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج "رحيم وبونوما" سنة 1979 يتضح لنا كل أسلوب يختلف عن الآخر من خلال الخصائص التالية:

- **التكامل:** هو حل الصراع من خلال تبادل المعلومات ومراجعة الاختلافات، لإيجاد حل تقبله جميع الأطراف؛
- **الإلزام:** هو البحث عن عناصر تتشارك فيها الأفراد المتصارعة لإرضاء مطالب نظيرتها خاصة إن كانت المسألة مهمة لها،
- **الهيمنة:** التغاضي عن مطالب طرف معين وفرض سلوك للفوز أو الخسارة، يتم فرضها في بعض الحالات منها محاولة أحد الأطراف الفوز بشدة وبذنه مجهودات كبيرة لتحقيق مطلبه؛
- **التجنب:** هو انسحاب الأطراف عن تلبية احتياجاتها وبالتالي لا تحقق أي مطالب سواء ذاتية او مطالب الأطراف الأخرى؛

- التسوية: تنازل الأفراد عن مطلب معين لاتخاذ قرار مناسب خاصة ان كانت هذه الأفراد تتميز بنفس مستوى القوة. (DICKSON, 2020, p. 170)

خامسا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر شيوعا بين أدبيات الفكر الإداري

تعتمد إدارة الصراع على مبدأ الاستراتيجيات التي يتبناها الشخص المعني للتعامل مع النزاعات القائمة و رغم تعدد النماذج المذكور سابقا إلا أن النموذج الأكثر تداولاً بين أوساط الباحثين وممارسة في منظمات اليوم، هو نموذج الاهتمام المزدوج والذي تباينت أساليبه من دراسة إلى أخرى، فأغلب الباحثين انفقوا على الأساليب التالية لإدارة الصراعات الفردية وفقا بعدين أساسيين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين : وهي (1) التعاون ؛ (2) الاستيعاب ؛ (3) المساومة ؛ (4) المنافسة ؛ و (5) التجنب. (Adam & Daniel , 2020, p. 2)، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-4): أهداف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الاستراتيجية	الهدف
المنافسة	العمل على تحقيق الأهداف بطرق حازمة على حساب الشخص المنافس.
التعاون	العمل على إيجاد حلول ترضي جميع مصالح الأفراد المعارضة بصفة مشتركة.
المساومة	يتم من خلال هذه الاستراتيجية التخلي عن بعض المطالب للظفر بجزء من المطالب المرغوب بها.
الاستيعاب	تظهر الأطراف هنا من خلال هذه الاستراتيجية مبادرة للتنازل عن رغباته من أجل مصلحة الطرف الآخر، ويأخذ هذا الأسلوب صفة الكرم والبعد عن الأنانية.
التجنب	تشتمل هذه الاستراتيجية على قاعدة التجاهل الكلي للصراع وعدم النظر في حلول له، حيث انه في هذه الحالة قد يصبح غير مهما بعد وقت معين.

المصدر: (Deepak & Roopesh , 2021, p. 3)

- استراتيجية المنافسة: تبنى هذه الاستراتيجية على قاعدة السلطة الرسمية للسيطرة على الأفراد، ويتم اللجوء إليها للحد من الصراع التنظيمي، خاصة إذا كانت تقع في صالح المدير وتسعى إلى تطبيق حلول لا بد منها وتنفيذها في وقت وجيز. (عيسى القيسي، 2012، صفحة 23)

يضع الفرد كل جهوده في هذه الاستراتيجية لتحقيق مصالحه الشخصية، غير مبال بمصلحة الآخرين، حيث يثبت الفرد هنا امكانيته على إنجاز المهام بشكل متفوق مقارنة بأفراد المجموعة. (طعم الله، 2020، صفحة 107)

تتميز هذه الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص: (الجمال، 2015، صفحة 8)

- فرض الرأي والقرار على أطراف الصراع بشكل اجباري؛
- تعارض الأهداف الفردية مع أهداف المدير؛
- الحاق الهزيمة بأهداف الأطراف المعارضة.

- استراتيجية التعاون: تستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة حل الخلافات بين الأطراف المتنازعة بشكل يرضي مشاغل الجميع واهتماماتهم، حيث تعرف عند البعض بإستراتيجية حل المشاكل أو الإدماج، تعمل هذه الاستراتيجية على تعزيز الثقة والاحترام وبناء علاقات جيدة بين الأفراد (Dr. O. T & Eziri, 2021, p. 101)

تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يضمن تطبيق ثلاث استراتيجيات أساسية:

- مشاركة الآراء وتبادلها: خلق فرص لتقارب والتقاء الأفراد وهذا لفتح المجال لتبادل وجهات النظر؛
- تسليط الضوء على هدف استراتيجي: يكون بتوجيه الاهتمام نحو أهداف رئيسية عليا تدعم استمرارية المؤسسة من خلال توحيد كل جهود المنظمة للوصول إليها؛
- تنسيق اجتماعات لحل المشكلات المطروحة: عقد تجمعات هادفة من شأنها معالجة المسائل بحضور أصحاب السلطة والمسؤولين تتخللها شروط النقاش البناء. (العيداني ، واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - فرع المدية -، 2021، الصفحات 701-702)

- استراتيجية التجنب: واحدة من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً للتعامل مع نزاع محتمل لا يمكن تصنيفه كأسلوب جيد أو سيء لممارسته بين الوسط المهني، إلا أنه تعرض لبعض الآراء السلبية لدى الباحثين المهتمين بإدارة الصراع، في أغلب الأحيان يتم ممارسة أسلوب التجنب في المراحل

- الأولى من العلاقات المهنية بين الموظفين بغرض وضع مسافة وحدود واضحة للطرف الآخر، كما يتم التركيز هنا على الدوافع الجيدة لاتحادهم. (David , 2003, p. 153)
- كما تتميز هذه الاستراتيجية بـ: (زويتي ، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، آثاره وكيفية التعامل معه، 2014، صفحة 95)
- الحد من التواصل الجسدي بين أطراف النزاع، لإيمانهم أن توقف التفاعل يؤدي حتما إلى وقف الصراع؛
 - وضع قيود على التفاعلات التي تحد بين الأفراد المتصارعة ضمن سياق رسمي.
 - استراتيجية الاستيعاب: يتشابه هذا الأسلوب إلى حد بعيد مع مفهوم التهدئة، وهو شائع كثيرا بين العلاقات الشخصية، والذي يقوم على التضحية بالمصلحة الذاتية. (Khan & Others, 2015, p. 47)
- يتميز أسلوب الاستيعاب بـ:
- تبني الفرد الممارس لها لسلوك الضحية؛
 - اهمال الحاجات الذاتية في سبيل حاجات الآخر؛
 - تعزيز الانسجام وكسب موقف نبيل يساعده في مواقف مستقبلية (Al-Hamdan & Others, 2011, p. 572).
 - استراتيجية المساومة: تعرف هذه الاستراتيجية بالحل المشترك، يتسم هذا الأسلوب بالوسطية بين الأطراف المتنازعة من خلال محاولة إرضاء الطرفين بشكل جزئي، مع الاستعداد على التخلي عن بعض الرغبات الذاتية ومنح الأحقية للطرف المقابل أحيانا، تختم هذه الاستراتيجية بقرار مقبول من الجميع. (Shabani & Others, 2022, p. 760)
- تعرف هذه الاستراتيجية كذلك بأسلوب التسوية وتتميز بـ: (غنيم ، 2005، صفحة 20)
- استخدام أسلوب التفاوض وتحسيس جميع أطراف الصراع بمنطقية آرائهم؛
 - توازن قوى الصراع وميلها للتنافس فيما بينها؛
 - وجود مسائل ومواقف معقدة تحتاج إلى التسوية في وقت وجيز؛
 - الإبقاء على علاقات شخصية صحية داخل بيئة العمل.

المطلب الثاني: مساهمة القائد التحويلي في اختيار استراتيجية الصراع التنظيمي المناسبة

حسب اجتهادات بعض الباحثين في علوم القيادة التحويلية، فإن القائد التحويلي يقضي تقريبا 20% من وقته في التعامل مع الصراعات داخل مكان العمل، ويختار الاستراتيجية الأنسب حسب نوع الصراع التنظيمي الذي يواجهه، ففي الحالات التي تكون فيها الصراعات عاطفية أو شخصية يلجأ القائد إلى تطبيق استراتيجية الإجبار عكس القرارات المتعلقة بالفعالية من حيث التكلفة، في هذه الحالة يتبنى القائد أسلوب مهيم ومنافس، (Masood & Javed, 2016, p. 830) مما يشير على أن القائد التحويلي مسؤول بالدرجة الأولى عن اختيار الاستراتيجية الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتطلبات الصراع الذي يواجهه، وبالإستناد إلى الدراسات يعتبر القائد هو المسؤول عن تبني أساليب التعامل مع الصراع من خلال السلوك الذي يظهره للتأثير على تابعيه، والذي يركز فيه على أسلوب الحزم والتعاون وإدارة مشاعرهم فتمتع القائد بالذكاء العاطفي يمنحه مهارة حل الصراع والمشاركة في التعاونيات، وحل المشاكل كما أن قدرته على توجيه الفرد وتحفيزه لتحقيق ذاته، تجعله يطور علاقات شخصية أفضل ويتجنب الوقوع في صراعات. (Sahu & Pathardikar, 2015, pp. 62-63)

وفي هذا السياق فإن القائد التحويلي يؤدي دورا إيجابيا داخل الوسط المهني المضطرب الذي يحوز على مجموعات متضاربة، تعمل لتحقيق أهداف موحدة، يظهر هذا الدور بشكل احترافي في سبيل إنجاح إدارة الصراع التنظيمي، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتعامل مع الصراع ومع السلوكيات غير المتوازنة، كما أشارت الكثير من الدراسات في هذا المجال أن القائد التحويلي يميل أكثر إلى تطبيق الأساليب التعاونية لحل وإدارة الصراعات، من خلال تركيزه على بيئة تآزرية والإبداع والقيم وأساليب التحفيز، (Ahmed & Others, 2021, p. 1398) كما أن دوره في إدارة الصراع التنظيمي يظهر من خلال قدرته على ضبط عواطف فريق العمل وتحسين حالتهم النفسية، وبالتالي تقليل أي توتر من شأنه أن يقوم بتصعيد وافتعال صراعات، ويجتهد كذلك القائد التحويلي هنا في تحويل تركيز الفرق نحو الأهداف المشتركة وتحقيق رؤية المنظمة. (Ayoko & Konard, 2012, pp 701-702)

مما يدعم مساهمة القائد وتغانيه في اختيار الاستراتيجيات الأنسب لإدارة الصراع التنظيمي، وبذله العديد من الجهود التي تمكنه من تطبيق الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية، وتوفير كافة المتطلبات والشروط التي من شأنها أن تسهل عملية تطبيق هذه الاستراتيجية، وكما أشارت دراسات الباحثين فإن سلوكيات القيادة التحويلية تؤمن بأهمية استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية، وهو الأمر الذي سيتم مناقشته أكثر في الجزئية البحثية القادمة.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأنسب وفقا للقيادة التحويلية

إن تعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة يعني تعدد استخدامها وفقاً لمتطلبات الموقف، وغالباً ما يعتبر القائد التحويلي المسؤول عن اختيار البديل الأنسب لمعالجة الصراع التنظيمي نظير الجهود التي يقومها لضمان نجاعة هذا البديل، إلا أن طبيعة القيادة التحويلية القائمة على روح الفريق والمصلحة الجماعية ورؤية المنظمة الشاملة، وغيرها من المعتقدات الأخلاقية تفرض عليها اللجوء إلى نوع معين من الاستراتيجيات دون غيرها.

أولاً: دعم القيادة التحويلية لاستراتيجية التعاون

تشير دراسة (Johansen, 2012, p. 51) إلى توجه المنظمات نحو تطبيق أسلوب واحد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة مقارنة بالأساليب الأخرى، كما أن اختيار الاستراتيجية الأنسب يعتمد على قوة المفاهيم الفردية والجماعية في المنظمة، فالأفراد أصحاب التوجه الفردي يميلون بشكل كبير إلى فرض سيطرتهم وإظهار صور للصراع التنظيمي، في حين يميل أصحاب الثقافة الجماعية الانتماء إلى المجموعة وتطبيق أساليب الانسجام والتسوية وحل المشكلات. (Özkalp & Others, 2009, p. 424)

وجد الباحثون أن اختيار الإستراتيجية الأنسب يرتبط بنوع المشاعر الموجودة لدى الأفراد، حيث أن العواطف السليمة والإيجابية ذات صلة باستراتيجيات التعاون والتكامل (الاهتمام بالآخرين)، في حين أن المشاعر السلبية تميل إلى التجنب أو النمط التنافسي المبني على مصلحة الذات. (Montes & Others, 2012, p. 9)

وقد ذكرت العديد من الأبحاث كذلك أن المنظمات التي تستخدم عمليات حل المشاكل لإدارة الصراع التنظيمي تحقق أداء أفضل من غيرها ومخرجات وظيفية وحلول إبداعية بنسبة أكبر، (Bercovitch, 1983, p. 113) وعلى غرار الدراسات الأخرى لإثبات هذا التوجه الفكري أكدت دراسات أخرى على وجود ارتباط سلبي بين القيادة التحويلية واستراتيجية التنافس، حيث أن غياب هذا النمط القيادي سيضعف التزام الأفراد بقيم الجماعة، مما يعزز توجههم نحو تحقيق المقاصد الذاتية على نحو أناني وأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعطيل أهداف الطرف الآخر حسب اعتقادهم، وعليه يصبح الصراع هنا موقف متعلق بالخسارة والفوز، وينتهي بفرض حلول من الأطراف القوية والمسيطرة. (Zhang, 2011, p. 1589)

بالرغم من تعارض المهام التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء، فإن القيادة التحويلية تعمل على تحديد أهداف استراتيجية تخدم مصالح المؤسسة على المدى البعيد، وهذا بمشاركة الجماعة وعليه فإن هذه الجهود ستخفف الأثر السلبي للصراع التنظيمي الناشئ وراء تصادم هذه المهام بين الأعضاء، وتدفعهم نحو اكتشاف معارف جديدة وبالتالي حل الخلافات. (Haryanto & others, 2022, p. 9)

وعليه اعتبرت دراسة أن تبني استراتيجية التعاون لإدارة الصراع هي الأنسب باعتبار أن اختيار أفضل استراتيجية يعتمد على احتوائها لحلول إبداعية للصراع التنظيمي، والذي يفترض تشارك عدة أشخاص في هذا الحل الإبداعي، وهذا ما يتوافق مع استراتيجية التعاون. (Madalina, 2016, p. 811)

ثانياً: إيجابيات تبني استراتيجية التعاون

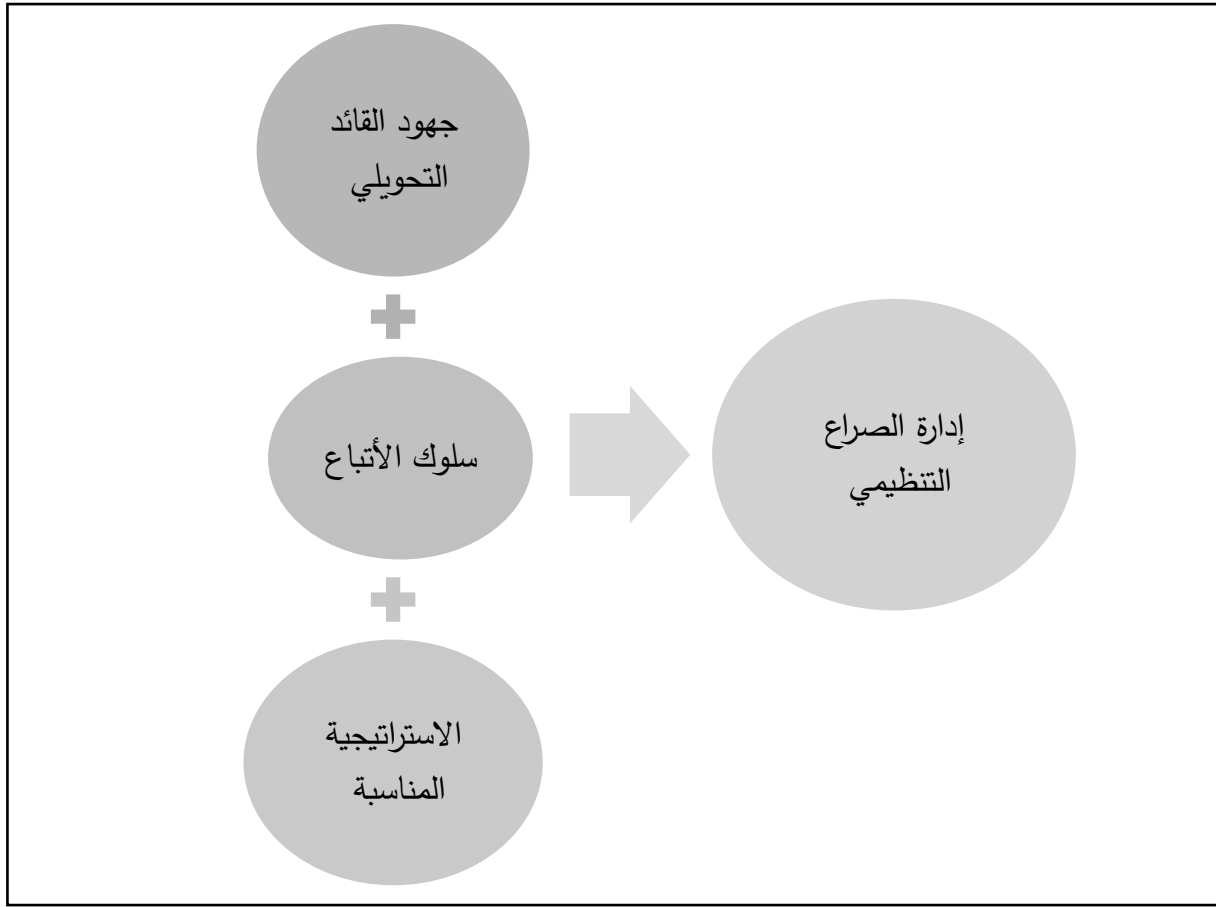
يحوز الأسلوب التعاون إلى جانب كونه استراتيجية قادرة على تحقيق رسالة المنظمة، من خلال القيادة التحويلية على جملة من الإيجابيات التالية:

- يؤدي الأسلوب التعاوني إلى نتائج تكاملية ومثمرة ترضي جميع أطراف الصراع داخل المنظمة، خاصة في مواقف الصراع المتعلقة بالموارد؛
- يجمع بين الآراء المختلفة في حالات الاختلاف حول عمليات اتخاذ القرار ويساهم في إيجاد حلول مبتكرة؛
- تعزيز عمليات التواصل والمساهمة في اكتساب المعلومات والمعارف؛
- بناء وتعزيز الثقة بين الأفراد. (Thomas, 2012, p. 4)
- من جهة أخرى أكد (Tjosvold & Van de Vliert, 1994, p. 304) أن النمط التعاوني يجعل الأفراد يؤمنون بترابط واتصال أهدافهم بطرق إيجابية، فنجاح فرد من المنظمة يعني نجاح باقي الأفراد، وأن سعي الفرد نحو هدفه يساهم تلقائياً في توجه الأفراد الأخرى نحو تحقيق أهدافهم، وقد أشارا الباحثان إلى أن الأفراد في هذا السياق بعبارة " في هذا معا" و"السباحة والغرق معا" .

ثالثاً: الفواعل الرئيسية في نجاح استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من منظور القيادة التحويلية

يمثل القائد التحويلي المسؤول عن تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لكن هناك فواعل أخرى لا بد من وجودها لنجاح إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق مخرجات مثمرة، يمكن توضيح الفواعل المتداخلة في عملية إدارة الصراع في إطار القيادة التحويلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-9): الفواعل المتداخلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Aw & Ayoko, 2017, pp. 517-519)

يظهر الشكل السابق وجود ثلاث فواعل رئيسية تساهم في نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في القائد التحويلي، سلوك الأتباع والاستراتيجية المناسبة، وقد بني الشكل على الفكر الذي يشير إلى أن اهتمام القادة التحويلين بالأخلاقيات المهنية والمعتقدات السليمة يرتبط بزيادة وعي التابعين بأهمية مصلحة الفريق مقارنة بالمصلحة الفردية، (Ayoko & Chua, 2014, p 509) حيث اعتبرت العديد من الدراسات أن المشاركة في نقاش مفتوح بين الفرق التي تكون تحت إشراف قائد تحويلي، وعلى وجه التحديد تلك التي تدور حول تعارض المهام تساهم في تبادل وخلق أفكار إبداعية، إذ يؤدي القائد هنا دورا بارزا من خلال تأكيده على أهداف المنظمة على أن الخلافات لا تمس ذات الفرد ولا تهينه على الصعيد الشخصي، (Lee & Others, 2018) وبالتالي فإن هذه الخصائص تساهم في خلق بيئة عمل صحية، وهذا إلى جانب اختيار الاستراتيجية الأمثل التي تتناسب مع موقف الصراع خاصة وأنها تحدد نجاح وفشل مخرجات الفريق. (Aritzeta & Others, 2005, p. 161)

وقد أشارت الدراسات إلى أن سلوك المرؤوسين أثناء حدوث الصراعات التنظيمية يؤثر على الأساليب التي يستخدمها القادة هنا في إدارة الصراع التنظيمي، وهذا كونه عنصرا مهما في عمليات القيادة التحويلية، إذ يعمل كل من القائد التحويلي والتابع على ممارسة السلوك التحويلي ضمن حلقة واحدة، ففي ظل الدور الذي يقدمه القائد التحويلي في تحديد استراتيجية الصراع التنظيمي وتوجيه التابعين لتبني سلوكيات تخدم الهدف الجماعي، وترفع مستوى إدراكهم للتعامل مع الصراعات التنظيمية التي يواجهونها، يظهر كذلك دورهم في تقديم ردود فعل إيجابية وتبنيهم لأساليب حل المشكلات، تعزز خلق بيئة عمل إيجابية تقوي وتؤثر على سلوكيات القادة التحويلين، بالشكل الذي يزيد من مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، وعلى نقيض ذلك قد تؤثر سلوكياتهم على كفاءة وقدرة القيادة التحويلية على التحكم في إدارة الصراعات التنظيمية بأساليب لا تمس استقرار بيئة العمل. (Aw & Ayoko, 2017, pp. 517-519)

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل حصيلة نظرية تجمع بين متغيرات الدراسة ضمن إطار معرفي واحد، إذ يبحث في العلاقة التي تجمع بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى توضيح العلاقة التشابكية التي تجمع بين القيادة والصراع التنظيمي في ما يخص السبب والنتيجة، حيث توصلت إلى أن هناك بعض القيادات التي يمكن أن تتسبب في افتعال الصراعات خاصة القيادات السامة والمدمرة، كما يمكن أن تكون الصراعات بدورها أداة لخلق قادة أكفاء قادرين على التكيف مع المواقف الصعبة، وتنمي لديهم العديد من المهارات التنظيمية، أما في المبحث الثاني فقد شمل لب الموضوع إذ تم فيه فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، وهذا من خلال فهم ارتباط القيادة التحويلية بالصراعات التي تدخل بيئة العمل كالصراع بين الوظائف، صراع العلاقات وصراع المهام، فمن خلال هذه الدراسة تم التأكيد أن القيادة التحويلية تدعم معالجة الصراع بين الوظائف بطرق تحقق نوعاً من الإبداع الفكري وبالتالي فهي تعتبر صراعاً بناءً طالما أنه يمكن احتوائه، بينما تعتبر صراع العلاقات خلافاً وظيفياً بالمنظمة يجب الحد منه، واعتبرت أن صراع المهام ليس بالضرورة صراعاً مضرًا بأهداف المنظمة فاختلاف الأفكار حول إنجاز المهام قد يخلق نقاط تميز وقوة للمنظمة، وبهذا قد أثبتت القيادة التحويلية دورها الفعال في الفصل بين الصراعات البناءة والهادمة للمنظمة، وارتكزت بذلك على الأبعاد الخمس وخصائص كل بعد ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي بشكل ناجح، لكن هذا لا يعني وجود بعض الجوانب المظلمة للقيادة التحويلية التي قد تشكل عيباً لهذا النمط القيادي والتي تؤدي إلى رفع زيادة حدة الصراعات التنظيمية بدل إدارتها واحتوائها، فالسعي إلى المثالية بشكل مفرط قد يؤدي إلى حدوث انحرافات سلوكية كالإرهاق الشديد وظهور خلافات شخصية وعاطفية بين التابعين، كما لمح هذا المبحث إلى مهارات القادة التحويلين في إدارة الصراع التنظيمي كمهارات التواصل، الذكاء العاطفي، مهارات إدارة التغيير ومهارات إدارية أخرى، كما أشار إلى أن القائد التحويلي قد يستهدف إثارة بعض الصراعات التنظيمية عمداً لإحداث تغييرات ناجحة.

في سياق آخر عالج المبحث الثالث دور القادة التحويلين في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أين تم عرض العديد من النماذج التي تخص استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والإشارة إلى أهم الاستراتيجيات التي تدعمها القيادة التحويلية بناءً على الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي في سبيل تطبيقها، كما أكد أن جهود القائد التحويلي غير كافية لنجاح الاستراتيجية بل تحتاج إلى تكامل يجمع

بين دور القائد التحويلي، سلوك التابعين والاستراتيجية المناسبة والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق بيئة عمل مستقرة ومتجددة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية للمؤسسات الصيدلانية بولاية

أم البواقي

- المبحث الأول: تقديم البنية المنهجية للدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات المعاينة الميدانية
- المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج

تمهيد:

البحث العلمي في جوهره يعد تطبيقاً عملياً أكثر من كونه مجرد كتابة نظرية، هذه الفكرة تسلط الضوء على أهمية المعاينة الميدانية كوسيلة أساسية للارتقاء بمستوى البحوث العلمية وتحقيق التميز فيها، وهو ما تم التركيز عليه بشكل خاص في هذا الفصل.

إن مراجعة الأدب النظري للقيادة التحويلية والصراع التنظيمي وفهم العلاقة بينهما يضمن وضوح الخطوات الأولى لفهم مجريات الدراسة، لكنه غير كافي لإثبات صحتها، مما يفرض الانتقال إلى دراسة الإطار الميداني الذي يقوم باستكمال موجبات الدراسة، من خلال تطبيق المتغيرات النظرية التي تم تناولها سابقاً في الفصول الأولى على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تتطابق مع شروط الموضوع ومتغيراته.

يستعرض هذا الفصل المعنون بـ: "الدراسة الميدانية للمؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي" في بادئ الأمر البنية المنهجية للدراسة والتي تحدد هيكلية منمنجة لمجالات ولطرق وتقنيات البحث التي تم تطبيقها، كما تعنى بعرض وتحليل إجابات الحيز البشري لمجتمع الدراسة حول أبعاد الاستبيان وتحليلها وفقاً للوسائل الإحصائية المعتمدة، مما يقودنا مباشرة إلى اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج المرجوة، حيث تم عرض هذه المعطيات بشكل أدق من خلال المباحث الآتية:

- **المبحث الأول:** تقديم البنية المنهجية للدراسة؛
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل معطيات المعاينة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم البنية المنهجية للدراسة

يقوم هذا المبحث بتقديم صورة شاملة حول الإجراءات المتبعة لتحديد المجالات المكانية والبشرية، وكذا الزمانية المتعلقة بالدراسة والتي تشكل في مجملها نظرة عامة حول المؤسسات محل الدراسة الميدانية، كما يركز على عرض المجتمع المستهدف وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة، والتي تساهم في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

المطلب الأول: البيئة البحثية للدراسة

تشمل البيئة البحثية للدراسة المجالات المكانية والبشرية وكذا الزمانية، التي تحدد النطاق الذي تمت فيه مجريات الدراسة الميدانية.

أولاً: المجال المكاني

تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي وهي: وحدة مخابر بيوماست BIOMEST المختصة في إنتاج أوساط الزرع البكتيرية الجاهزة للاستعمال والكواشف البيولوجية، وشركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، ووحدة إنتاج IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية و المواد الصيدلانية.

1- تقديم نظرة عامة حول وحدة مخابر بيوماست BIOMEST

تعتبر مؤسسة بيوماست من المؤسسات الصيدلانية حديثة النشأة بولاية أم البواقي والتي لاقت اهتماما كبيرا من الدولة الجزائرية، فيما يلي سيتم عرض أهم المعلومات التي تم الحصول عليها حو هذه المؤسسة.

1-1 تعريف مؤسسة BIOMEST :

هي مؤسسة صيدلانية معروفة بمخابر BIOMEST، وهي هي أحد المشاريع الاستثمارية التي تنتمي إلى القطاع الصيدلاني، المتخصصة في إنتاج الكواشف الطبية والمواد الصيدلانية وأوساط الاستنباب الجاهزة للاستخدام والموجهة للمؤسسات الاستشفائية والمخابر، (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2024) تأسست المؤسسة سنة 2014 بالمنطقة الصناعية 04300 عين مليلة ولاية أم البواقي، وفي وقت قصير استطاعت مواكبة الاتجاهات الحديثة في التكنولوجيا الحيوية، وهذا لتسهيل المهام

البحثية على الباحثين العاملين بها، وتلتزم هذه المؤسسة بجودة وشفافية منتجاتها، فضلا عن الخدمة المتميزة والمرونة المرتفعة مما مكنها من الريادة في المجال. (Biomest, 2024).

1-2 القدرة الإنتاجية والبشرية لمؤسسة BIOMEST :

تقع مؤسسة "بيوماست" تحت إشراف كفاءات جزائرية بحتة وتقنيات إيطالية مجهزة بمعدات جد متطورة وفقا للمعايير الدولية، وقد قدرت الطاقة الإنتاجية للشركة ب 4.5 مليون في السنة، وبلغ الاستثمار بها 700 مليون دج، بالنسبة للعمالة فقد قدرت ب 48 عامل (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2024).

1-3 أهداف مؤسسة BIOMEST :

تتمثل أهداف مؤسسة BIOMEST في:

- تهدف المؤسسة قبل كل شيء إلى تغطية السوق الوطني وتلبية احتياجاتها من الأوساط الغذائية والمفاعلات البيولوجية، مع التركيز على موثوقية معترف بها؛
- التأثير الإيجابي على القطاع الصحي من خلال تقليل كل من فاتورة الاستيراد للمضادات الحيوية وفترات الإقامة في المستشفيات؛
- المحافظة على البيئة والحد من مخاطر التلوث باستخدام طرق عمل صديقة للبيئة؛
- كما تسعى لإقامات علاقات تعاونية وشراكات استثمار مع الجامعات ومراكز البحث (Biomest, 2024)

2- تقديم نظرة عامة حول مؤسسة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية

من مضادات السرطان

تعتبر مؤسسة DEMOCEDES PHARMA من المؤسسات الصيدلانية المعروفة على المستوى الوطني والعالمي، وهذا يعود لامتياز منتجاتها الصيدلانية والتي منحتها مكانة خاصة، فيما يلي سيتم عرض أهم المعلومات التي تم الحصول عليها حول هذه المؤسسة.

1-2 تعريف مؤسسة DEMOCEDES PHARMA :

تأسست شركة DEMOCEDES PHARMA ALGERIE كشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 120,000,000.00 دينار جزائري تقع بالمنطقة الصناعية عينن مليلة بولاية أم البواقي، تم تسجيل الشركة في السجل التجاري بتاريخ 5 أكتوبر 2016، وتم تحديث بياناتها آخر مرة في 26 أبريل 2021، تعتبر الشركة جزائرية تابعة للقطاع الخاص. (ADRESSE-ALGERIE, 2023)

تعمل الشركة على تصنيع الأدوية الجينية وتطويرها، كما تسهر على ضمان أن تكون هذه الأدوية تتميز بمعايير الجودة العالية وبأقل تكلفة، تكافئ أمان وفعالية الأدوية الأصلية وبالتالي ضمان وصول العلاج لكافة المرضى وتقديم بدائل طبية بكل يسر، كما تتخصص المؤسسة في علم الأورام ومنتجات لعلاج السرطان، وهذا كالنزام منها لرعاية المرضى والتكفل باحتياجاتهم. (DEMOCEDES PHARMA, 2024)

2-2 القدرة الإنتاجية والبشرية لمؤسسة DEMOCEDES PHARMA:

بلغت تكلفة الاستثمار في الشركة 80 مليون أورو، وتتضمن أربع خطوط للإنتاج، حيث وصلت القدرة الإنتاجية السنوية المتوسطة إلى 60 مليون وحدة في خطوط الإنتاج بالنسبة للأقراص والكبسولات، بينما قدرت ب 2.7 مليون وحدة في خطوط إنتاج الحقن المجففة بالتجميد. (وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، 2024)

تضم شركة DEMOCEDES PHARMA ALGERIE 120 موظفا، من بينهم 6 أعضاء في المجلس الإداري، 6 إدارات أجنبية، إلى جانب 4 إدارات موزعين بين وحدات الإنتاج، إدارة المخزون، والإطعام، بالإضافة إلى 20 عون تحكم يعملون عبر مختلف الأقسام تتمثل مهمتهم في الإشراف، أما بقية العاملين يبلغ عددهم 84 عون تنفيذ، فيتولون تنفيذ الأنشطة اليومية الموكلة إليهم.

2-3 أهداف مؤسسة DEMOCEDES PHARMA:

تسعى مؤسسة DEMOCEDES PHARMA إلى تحقيق الأهداف التالية: (DEMOCEDES PHARMA, 2024)

- التميز وتحقيق الريادة، وهذا من خلال توفير أدوية بديلة منخفضة التكلفة ذات جودة عالية بمعايير عالمية؛
- توفير منتجات مبتكرة تتميز بالأمان تنافس الأدوية المماثلة ذات العلامات التجارية؛
- تسهيل وصول الرعاية الصحية لكافة المرضى؛
- بناء شراكات قوية تتمتع بالثقة والمصداقية مع المرضى والمهنيين في ذات المجال.

3- نظرة عامة حول مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد

الصيدلانية

تمتاز ولاية أم البواقي وبالتحديد في المنطقة الصناعية عين مليلة بتعدد المؤسسات ذوات الإنتاج الصيدلاني، فبجانب وجود مؤسسة DEMOCEDES PHARMA ومؤسسة BIOMEST، تقع مؤسسة IMGSA التي تمثل بدورها مؤسسة لها مكانة خاصة في هذا المجال.

3-1 تعريف مؤسسة IMGSA:

تعتبر مؤسسة IMGSA وحدة مختصة في إنتاج المواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية، ولاية أم البواقي تأسست سنة 2018 برئاسة السيد "حوام توفيق" مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، أما موقع التصنيع فيقع في ولاية أم البواقي بعين مليلة بمساحة 16,000 متر مربع، تعتبر رائدة في قطاع الصناعات الدوائية وتختص في صناعة القفازات الطبية من "اللاتكس" مما جعلها الشركة الأولى والفريدة من نوعها في هذا المجال على مستوى الجزائر والمستوى الإفريقي والأوروبي، قدر رأس مال الشركة بـ 500 مليون دينار جزائري.

3-2 القدرة الإنتاجية والبشرية لمؤسسة IMGSA:

تشمل وحدات الإنتاج الحالية عدة خطوط إنتاج، وخطوط أخرى قيد الإنشاء، تبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية بالشركة للشركة 460 مليون قفاز فحص، و80 مليون زوج من القفازات المعقمة، وتشمل كذلك إنتاج "أنايبب معدية"، وتخطط لتوسيع إنتاجها ليشمل "أكياس البول" وأجهزة طبية مصنوعة من السيليكون مثل أقنعة الأكسجين.

بالنسبة للعمالة توظف الشركة حاليا 245 موظفا، موزعين بين 225 موظفا في الخدمات العامة و20 تقنيا، من بينهم 5 أجانب، وتتوقع الشركة أن يرتفع العدد إلى 500 موظف بعد استكمال الوحدة الجديدة، تجند الشركة عمالها بشكل مستمر لتغطية متطلبات الإنتاج على مدى 24 ساعة وفق 3 دوريات، تعمل كل منها لمدة 8 ساعات.

حصلت الشركة على شهادات واعتمادات دولية تتمثل:

- في ترخيص كوحدة صيدلانية من وزارة الصحة؛
- ممارسات التصنيع الجيدة وفقاً لمعايير وزارة الصحة؛
- شهادة لمعدات مراقبة الجودة وإجراءات التحكم من المختبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية؛

- شهادة ISO 9001 ؛

- شهادة علامة CE ؛

- اعتماد القفزات من وزارة الصحة.

تواجه الشركة تحديات شديدة بسبب الشركات المتعددة الجنسيات الذي أثر بشكل سلبي على الاستثمار الوطني، ولذلك تسعى للحصول على بعض المزايا من الهيئات الحكومية كالإعفاءات الضريبية وإسقاط الرسوم على الواردات.

3-3 توزيع العمالة في مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية

يتوزع العمال في شركة لمؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية وفقا للهيكل التنظيمي السابق كالآتي:

- المدير العام: 01 منصب؛
- المدير الفني: 01 منصب؛
- مساعد المدير الفني: 04 مناصب؛
- مسؤول ضمان الجودة: 01 منصب / موظفو ضمان الجودة: 06 مناصب؛
- مسؤول مراقبة الجودة: 01 منصب / محلو الجودة: 05 مناصب؛
- إنتاج الأشكال الجافة القابلة للحقن: مسؤول الإنتاج: 01 منصب / مشغلو وموظفو التعبئة 85 مناصب؛
- إنتاج الأشكال الصيدلانية الجافة (OSD)، مسؤول الإنتاج: 01 منصب / أعوان التنفيذ: 10 مناصب؛
- خدمة التعقيم: 05 مناصب؛
- خدمة الشؤون التنظيمية: 04 مناصب؛
- الصيانة: 05 مناصب؛
- محطة معالجة المياه: 03 مناصب؛
- خدمة إدارة المخزون: 04 مناصب؛
- خدمة التوريد: 03 مناصب؛
- الموارد البشرية: 02 منصب؛
- خدمة الأمن: 10 مناصب؛
- خدمة الصيانة: 04 مناصب.

3-4 أهداف مؤسسة IMGSA:

تسعى مؤسسة IMGSA إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقوم المؤسسة بتصدير 30% من منتجاتها نحو دول شمال افريقيا وأوروبا، وتسعى إلى توسيع تجارتها دوليا؛
- العمل المستمر على تطوير منتجات ذات جودة عالية تمكنها من اجتياح أسواق جديدة؛
- التأكد من جميع المنتجات الصيدلانية تلتزم بمعايير الدولية للتصنيع الجيد. (IMGSA GROUP, 2024).

ثانيا: المجال البشري

يضم المجال البشري جميع العمال في المؤسسات الصيدلانية سابقة الذكر (شركة DEMOCEDDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST، مؤسسة IMGSA المختصة في انتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية)، والبالغ عددهم 413 عامل لأنهم الفئة المناسبة لفهم متغير القيادة التحويلية، والحكم على أثرها على إدارة الصراع التنظيمي، كذلك تساعد في فهم الموضوع واستخلاص نتائج تساعد في تقديم مخرجات قيمة.

ثالثا: المجال الزمني

امتدت الدراسة الميدانية من شهر أبريل 2023 إلى غاية شهر سبتمبر 2024، حيث تم خلال هذه المرحلة تحديد المجتمع المناسب للدراسة، وبعد مساعدة واستشارة الأستاذة المشرفة تم تحديد المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي بعين مليلة كونها تتوافق مع الأهداف التي ترمي إليها الدراسة، ومن ثم تم الانتقال مباشرة لتصميم الاستبيان وتحكيمة تبعا لنصائح الأستاذة المشرفة وفريق من الأساتذة المحكمين أصحاب الخبرة، فيما بعد تم التوجه للمقر الصناعي لكل مؤسسة ومحاولة أخذ موعد معهم بخصوص إجراء الدراسة الميدانية، والتي أخذت وقتا كبيرا، حيث أن عملية الحصول على موافقة مدراء الشركات استغرقت 6 أشهر بسبب انشغال المدراء وجدول أعمالهم المكتظ، بعد عدة زيارات تم الحصول على موافقتهم، ومن ثم توزيع الاستبيان على الشركات في شهر أكتوبر 2023، أخذت عملية جمع الاستبيان وقتا حوالي 4 أشهر لصعوبة وصول الاستبيان لكافة العمال خاصة أنهم يعلمون وفقا لدوريات مختلفة في النهار، بعدها تم جمع الاستبانات ثم تفرغها في برنامج Spss V- 26 واخضاعها للتحليلات الإحصائية المناسبة لكل اختبار.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة

يركز هذا المطلب على توضيح جانبين أساسيين من الدراسة وهما مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة للتحليل، حيث تم التفصيل في كل جانب في قسم مختلف مع كافة التفاصيل الضرورية والتي استخدمت لإجراء الدراسة الميدانية، وتمثل هذه البيانات معطيات استباقية هامة لتوضيح إطار الدراسة وتعزيز جودة وموثوقية النتائج.

أولاً: مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة كافة عمال المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي (شركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST، مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية)، وهذا من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان تغطية شاملة على كل أفراد المؤسسة والذين قدر عددهم ب 413 عامل، بعد عملية التوزيع وجمع الاستبانة التي استغرقت ما يقارب أربعة أشهر، تم استرجاع 204 استبانة بسبب وجود فروقات في توقيت العمل خاصة دوريات العمل الليلية وغياب بعض العمال، وبعد التحقق من إجابات الأفراد تم الحصول على 200 استبانة صالحة للدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المعتمدة:

التحليل الإحصائي هو العملية التي يستخدمها الباحث في جمع وتنظيم وتحليل البيانات ومن ثم استخراج نتائج ذات قيمة علمية هادفة لم يتم التطرق إليها سابقاً (معزازي و زيكيو، 2021، صفحة 471)، وفي سبيل تجسيد أهداف هذا البحث تم اللجوء إلى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك انطلاقاً من جملة الأساليب الإحصائية أي بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات والممثلة أساساً في:

1- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية: أحد الطرق المتعارف عليها لتوضيح توزيع

البيانات احصائياً، وتحديد الخصائص الوصفية لمجتمع الدراسة.

2- معامل الارتباط بيرسون: مقياس إحصائي يستخدم لتحديد شدة ارتباط كل محور من

الاستبيان بالدرجة الكلية، ويقع ضمن اختبارات المؤشرات السيكو مترية المستخدمة لقياس جودة أداة الدراسة.

3- معامل ألفا كرونباخ: مقياس إحصائي يستخدم لتقدير ثبات الدراسة وموثوقيتها.

4- المتوسط الحسابي (\bar{X}): يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الشائع جدا، ويتميز بتوسع استخداماته خاصة أنه يشمل جميع وحدات التوزيع التكراري (البلداوي، 2009، صفحة 69)، تم توظيفه في هذه الدراسة لتحديد متوسط إجابات المبحوثين في الدراسة.

5- المدى: يستخدم لقياس طول الفئة (أعلى درجة - أدنى درجة) قسمة عدد المستويات، حيث $(1-5) / 5 = 0.8$ ، وعليه يوضح انتشار قيم المتوسط الحسابي ضمن مجالات ودرجة تقييم معينة، وقد تم تمثيله في الجدول التالي:

الجدول رقم(5-1): توزيع الـدى وفقا لمقياس ليكارت

درجة التقييم	مقياس ليكارت	مجال المتوسط الحسابي	
منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	[1.80 - 1]
منخفض	غير موافق	1.81 إلى 2.60	[2.60 - 1.81]
متوسط	موافق إلى حد ما	2.61 إلى 3.40	[3.40 - 2.61]
مرتفع	موافق	3.41 إلى 4.20	[4.20 - 3.41]
مرتفع جدا	موافق بشدة	4.21 إلى 5	[5.00 - 4.21]

المصدر: (عبد الفتاح 2007، 540)

6- الانحراف المعياري (s): هو أحد مقاييس الإحصاء الوصفي التي تستخدم لقياس التشتت، من خلال تحديد مدى تباعد البيانات حول متوسطها، يمكن التعبير عنه بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الفروقات كل قيمة ومتوسطها في مجموعة من البيانات. (مبارك، 2022، صفحة 2)؛

7- اختبار التوزيع الطبيعي: ويشمل اختبار الاعتدالية الذي تم قياسه بواسطة معاملات الإلتواء والتفرطح.

8- التحليل العاملي التوكيدي لاختبار نموذج الدراسة: هو صورة ممتدة لنمذجة المعادلة البنائية، ويركز على دراسة العلاقات بين المتغيرات المقاسة، يستخدم هذا التحليل لاختبار صلاحية النموذج الافتراضي إحصائيا والذي يكون مبنيا مسبقا وفقا للمعرفة النظرية، أو دراسات سابقة حول طبيعة البناء، أين يفترض فيه وجود علاقات بين القياسات الملحوظة والعوامل الكامنة، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة للوصول إلى النموذج المناسب. (عامر، 2018، الصفحات 163-164)

وفقا لمجموعة من المؤشرات التي تضمن تطابق النموذج مع البيانات وهي: (عزوز 2017،

311-308)

- كاي مربع: قيمته غير دالة احصائيا؛
- كاي مربع المعياري: بقسمة كاي مربع على درجة الحرية، أقل من 5؛
- مؤشر المطابقة المقارن: القيمة الأكبر من 0.9 تشير إلى أحسن مطابقة؛
- مؤشر حسن المطابقة: القيمة الأكبر من 0.9 تشير إلى أحسن مطابقة؛
- مؤشر المطابقة المعياري: أدنى قيمة 0.95؛
- مؤشر حسن المطابقة المصحح: القيمة الأكبر من 0.9 تشير إلى أحسن مطابقة؛
- مؤشر توكر- لويس: تتراوح قيمه بين المجال (1-0) القيمة الأكبر من 0.9 تشير إلى تطابق؛ معقول

- مؤشر رمسي (جذر متوسط مربعات البواقي): أقل من 0.05 أحسن مطابقة؛
 - مؤشر المطابقة المتزايد: القيمة الأكبر من 0.9 تشير إلى أحسن مطابقة.
- 9- تحليل الانحدار البسيط:** ويقوم هذا الاختبار على البحث في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث يقوم تقدير العلاقة الانحدارية في سياق النموذج الرياضي التالي:
- $$y = \alpha + \beta x + \epsilon t$$

- x: المتغير المستقل؛
- y: المتغير التابع؛
- α : المعامل الثابت ويصبح مساويا للقيمة Y عندما يكون X مساويا للقيمة 0؛
- β : معامل الانحدار ويمثل مقدار التغير في Y عند زيادة قيمة التغير في X بمقدار واحد؛
- ϵt : الخطأ العشوائي ويمثل انحراف القيم التقديرية y عن القيم الحقيقية y. (البلداوي، 2009، الصفحات 217-218)

10- معامل التحديد R^2 : مقدار رياضي يحدد مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يعكس نسبة التأثير في المتغير التابع والتي يفسرها المتغير المستقل، تقاس هذه النسبة بزيادة معامل التحديد.

11- تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA: يتم الاستعانة بهذا الاختبار في فحص الفروقات بين مجموعتين فأكثر من الأفراد حول البيانات الشخصية، وتعود تسميته بهذا

الشكل إلى كونه يتضمن متغيرا مستقلا واحد يتضمن عدة مجموعات ومتغيرا تابعا واحد. (الدردير، 2006، صفحة 81).

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وقياس المؤشرات السيكو مترية ذات العلاقة

يبحث هذا المطلب في توضيح الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات والمقاييس التي تم استخدامها للتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات الدراسة.

أولا: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة التي تم استخدامها في:

1- الملاحظة: يستخدم الباحث الملاحظة كأداة لفهم ظاهرة ما بشكل دقيق، وجعل ملاحظاته الركيزة الأساسية لإدراك المعرفة، وفي الغالب قد تعتمد على شكلين أساسيين الملاحظة المباشرة والملاحظة غير المباشرة، (عبيدات و آخرون، 2012، صفحة 149) وبناء على ذلك فقد تم إبراز الملاحظة المباشرة من خلال معاينة المؤسسة والتواصل مع أفراد مجتمع الدراسة بطريقة مباشرة، في حين تمت الملاحظة غير المباشرة من خلال إلقاء نظرة على سجلات المؤسسة ومستنداتها.

2- الاستبيان: هو أداة يستخدمها الباحث ويوجهها إلى المستجيب قصد تعبئتها لجمع معلومات متعلقة بموضوع بحثه باستخدام الاستمارة، (خيرى و بومامي، 2020، صفحة 188) وعلى هذا الأساس تم استخدام استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور أساسية بحيث يعالج المحور الأول الخصائص الشخصية والصفات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل "القيادة التحويلية"، في حين أن المحور الثالث يعالج المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي".

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محوري القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، والتي سيتم ترجمتها وفقا لأوزان ودرجة تقييم معينة، والممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-2): الحدود الخمس لدرجات عبارات الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (عبد الفتاح، 2007، 540)

ثالثا: المؤشرات السيكومترية المستخدمة لقياس جودة أداة الدراسة

وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي تكشف عن مدى صحة وملائمة عبارات الاستبيان وتحديد صلاحيتها إذا كانت تتوافق مع أهداف الدراسة ومجرباتها، ويعكس هذا العنصر عدة اختبارات أساسية، تقيس وتؤكد على أن العبارات المشار إليها في الاستبيان تقيس على نحو صادق وأمين ما وضعت لقياسه أساسا، وتتمثل هذه الاختبارات في الصدق الظاهري، الصدق البنائي والاتساق الداخلي وثبات الأداة.

1- **الصدق الظاهري:** وهو أحد أكثر الاختبارات شيوعا في الوسط البحثي، إذ يقوم الباحث من خلاله بعرض استبانته على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة والذين لديهم ما يكفي من الخبرة للحكم على أن الاستبيان وعباراته صالحة للدراسة ظاهريا. فمن خلال التغذية الرجعية التي قدمها الأساتذة، تم الاستفادة من العديد من الملاحظات والإضافات التي ساهمت في تطوير الاستبيان في صورته النهائية قبل توزيعه على مجتمع الدراسة.

2- **الصدق البنائي:** يحدد هذا الاختبار درجة ارتباط كل بعد من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لبند الاستبيان، إنطلاقا من حساب معامل ارتباط بيرسون، إذ تم استخلاص النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول: التأثير المثالي	0.837**	0.000
البعد الثاني: الدافع الإلهامي	0.824**	0.000
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	0.808**	0.000
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	0.880**	0.000
البعد الخامس: التمكين	0.755**	0.000
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	0.957**	0.000
البعد الأول: أسلوب التعاون	0.875**	0.000
البعد الثاني: أسلوب التنافس	0.248**	0.000
البعد الثالث: أسلوب التجنب	0.376**	0.000
البعد الرابع: أسلوب المساومة	0.806**	0.000
البعد الخامس: أسلوب الاستيعاب	0.830**	0.000
المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)	0.902**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أبعاد الاستبانة ذات معاملات موجبة، وجميع المتغيرات التي تم إدخالها معنوية إحصائياً عند المستوى 5% بين كل محور والدرجة الكلية، مما يؤكد على وجود صدق بنائي للاستبيان الموضوع.

3- الاتساق الداخلي: يكشف هذا الاختبار عن مدى اتساق كل بند من بنود الاستبيان مع

البعد الذي ينتمي إليه، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وقد كانت نتائجه موضحة كما في

الجدول التالي:

الجدول رقم (5-4): معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية وبنوده

LT 8	LT 7	LT 6	LT 5	LT 4	LT 3	LT 2	LT 1	البند	
0.678**	0.765**	0.812	0.824**	0.836**	0.807**	0.785**	0.822**	معامل الارتباط	التأثير المثالي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
LT 16	LT 15	LT 14	LT 13	LT 12	LT 11	LT 10	LT 9	البند	الدافع الإلهمي
0.753**	0.797**	0.726**	0.795**	0.764**	0.616**	0.776**	0.799**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
LT 24	LT 23	LT 22	LT 21	LT 20	LT 19	LT 18	LT 17	البند	الاستشارة الفكرية
0.716	0.733**	0.724**	0.697**	0.696**	0.634**	0.660**	0.646**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
LT 32	LT 31	LT 30	LT 29	LT 28	LT 27	LT 26	LT 25	البند	الاعتبارات الفردية
0.731**	0.709**	0.818**	0.804**	0.832**	0.875	0.775**	0.804**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
LT 40	LT 39	LT 38	LT 37	LT 36	LT 35	LT 34	LT 33	البند	التمكين
0.685**	0.702**	0.673**	0.704**	0.727**	0.693**	0.654**	0.606**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	

التمكين	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافع الإلهمي	التأثير المثالي	البعد	المتغير
0.805**	0.889**	0.851**	0.865**	0.874**	معامل الارتباط	المستقل القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من الجدول نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون تتراوح بين 0.6 و0.8، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك أثبتت معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه وجود ارتباط قوي، حيث قدرت جميع القيم بـ 0.8، كما تم ملاحظة أن كل المتغيرات معنوية إحصائياً عند مستوى 5%، وعليه فإن هذه النتائج تدل على وجود اتساق داخلي قوي وموثوق بين كل بند ومحوره.

الجدول رقم (5-5): معامل ارتباط بيرسون بين متغير إدارة الصراع التنظيمي وبنوده

OCM 8	OCM 7	OCM 6	OCM 5	OCM 4	OCM 3	OCM 2	OCM 1	البند	
0.740**	0.801**	0.754**	0.850**	0.844**	0.856**	0.854**	0.850**	معامل الارتباط	أسلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	التعاون
OCM 16	OCM 15	OCM 14	OCM 13	OCM 12	OCM 11	OCM 10	OCM 9	البند	
0.572**	0.759**	0.687**	0.834**	0.820**	0.623**	0.677**	0.654**	معامل الارتباط	أسلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	التنافس
OCM 24	OCM 23	OCM 22	OC 21	OCM 20	OCM 19	OCM 18	OCM 17	البند	
0.590**	0.725**	0.735**	0.769**	0.696**	0.747**	0.688**	0.643**	معامل الارتباط	أسلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	التجنب
OCM 32	OCM 31	OCM 30	OCM 29	OCM 28	OCM 27	OCM 26	OCM 25	البند	
0.725**	0.777**	0.800**	0.754**	0.587**	0.798**	0.767**	0.723**	معامل الارتباط	أسلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	المساومة
OCM 40	OCM 39	OCM 38	OCM 37	OCM 36	OCM 35	OCM 34	OCM 33	البند	
0.697	0.817**	0.722**	0.458**	0.786**	0.796**	0.822**	0.755**	معامل الارتباط	أسلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	الاستيعاب

أسلوب الاستيعاب	أسلوب المساومة	أسلوب التجنب	أسلوب التنافس	أسلوب التعاون	البعد	المتغير التابع
0.872**	0.848**	0.566**	0.488**	0.769**	معامل الارتباط	إدارة الصراع
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	التنظيمي

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون تتراوح بين 0.5 و0.8، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك أثبتت معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه وجود ارتباط قوي، حيث قدرت جميع القيم ما بين 0.4 و0.8، كما تم ملاحظة أن كل المتغيرات معنوية احصائيا عند مستوى 5%، وعليه فإن هذه النتائج تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين كل بند ومحوره.

4- ثبات الاستبانة: تم قياس درجة ثبات عبارات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

والذي يكشف عن ثبات الاتساق الداخلي لهذه الاستبانة.

الجدول رقم (5-6): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الاستبانة
0.989	0.979	80	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

انطلاقا من الجدول السابق، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.979 ومعامل الثبات قدر بـ 0.989، وهو دلالة على مستوى ثبات جد مرتفعة مقدرة بـ 98%، وهذا يشير إلى أنه في حالة ما تم توزيع الاستبيان على نفس الأشخاص في أوقات مختلفة فإن نتائج الدراسة تكون متقاربة مع النتائج المتحصل عليها باحتمال 0.989، بالتالي يمكن القول أن الاستبيان الموضوع كأداة للدراسة يتمتع بالثبات والموثوقية ويقاس ما وضع لقياسه، وعليه فإنه ملائم لتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات المعاينة الميدانية

إن إجراء دراسة ميدانية لموضوع ما، يوجب أن يكون الباحث على دراية تامة بالخصائص الفردية والشخصية للمجيبين، حتى يتمكن من عرضها وتحليلها بالطرق والأساليب الإحصائية اللازمة، وبالتالي استخلاص قيم علمية مضافة من هذا البحث، وعليه فإن هذا المبحث يعالج المعلومات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، تحديد مدى ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي ودرجة التزامها بتطبيق إدارة الصراع التنظيمي.

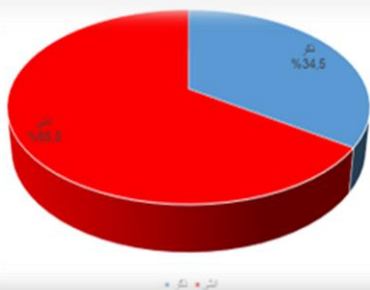
المطلب الأول: توصيف مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة عاملي المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي والمقدرة بـ 200 عامل، والذي تم تصنيفه وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية المحددة في المحور الأول للاستبانة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي).

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي حسب متغير الجنس وفقاً لما يلي:

الشكل رقم (5-1): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
34.5%	69	ذكر
65.5 %	131	انثى
100 %	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26 و Excel

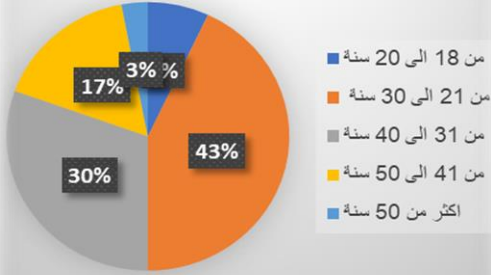
من خلال المعطيات السابقة والموضحة في كل من الجدول والشكل السابقين حول خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، يلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من فئة الإناث بنسبة 65.5%، أي ما يوافق 131 عامل بالمؤسسات الصيدلانية في حين أن نسبة المبحوثين من الذكور قدرت بـ 34.5% وهذا يوافق عدد 69 عامل بهذه المؤسسات، وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على هيمنة فئة المبحوثين من النساء في هذه المناصب الوظيفية، والتي قد تفسر على أن طبيعة هذا العمل تستهوي فئات الإناث أكثر مقارنة بالذكور.

ثانيا: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي حسب متغير الفئة العمرية وفقا لما يلي:

الشكل رقم(5-2) : التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم(5-8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 18 الى 20 سنة	14	7%
من 21 الى 30 سنة	86	43%
من 31 سنة الى 40 سنة	61	30.5%
من 41 سنة الى 50 سنة	33	16.5%
اكثر من 50 سنة	6	3%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26 و Excel

من خلال المعطيات السابقة والموضحة في كل من الجدول والشكل السابقين حول خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية، يلاحظ أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 20 سنة بلغ عددهم 14 أي بنسبة 7%، في حين أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة قدر عددهم بـ 86 ما يعادل نسبة 43%، أما الفئة الموالية التي تتراوح أعمار أفرادها من 31 إلى 40 سنة بلغ عددها 61 فردا والذي يعادل 30.5%، بينما قدر عدد فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فقد بلغ 33 فرد وهو ما يقابله نسبة 16.5%، أما الفئة الأخيرة فقد كانت للمبحوثين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة والذين بلغ عددهم 6 أفراد ما يعادل 3% .

انطلاقا من هذه المعطيات تم استخلاص أن أكبر فئة من المبحوثين كانت من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، وأقل فئة كانت للأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة، الأمر الذي

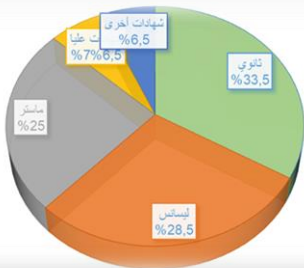
يؤكد على أن المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي تقوم بجذب واستقطاب الطاقات الشبابية للاستفادة منها مما يساهم في زيادة الحيوية والإبداع، والذي يؤدي كذلك إلى خلق قادة مستقبليين قادرين على إدارة الشركات.

ثالثا: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي حسب متغير المستوى التعليمي وفقا لما يلي:

الشكل رقم(5-3): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(5-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	67	33.5%
ليسانس	57	28.5%
ماستر	50	25%
شهادات عليا	13	6.5%
شهادات اخرى	13	6.5%
المجموع	200	100%

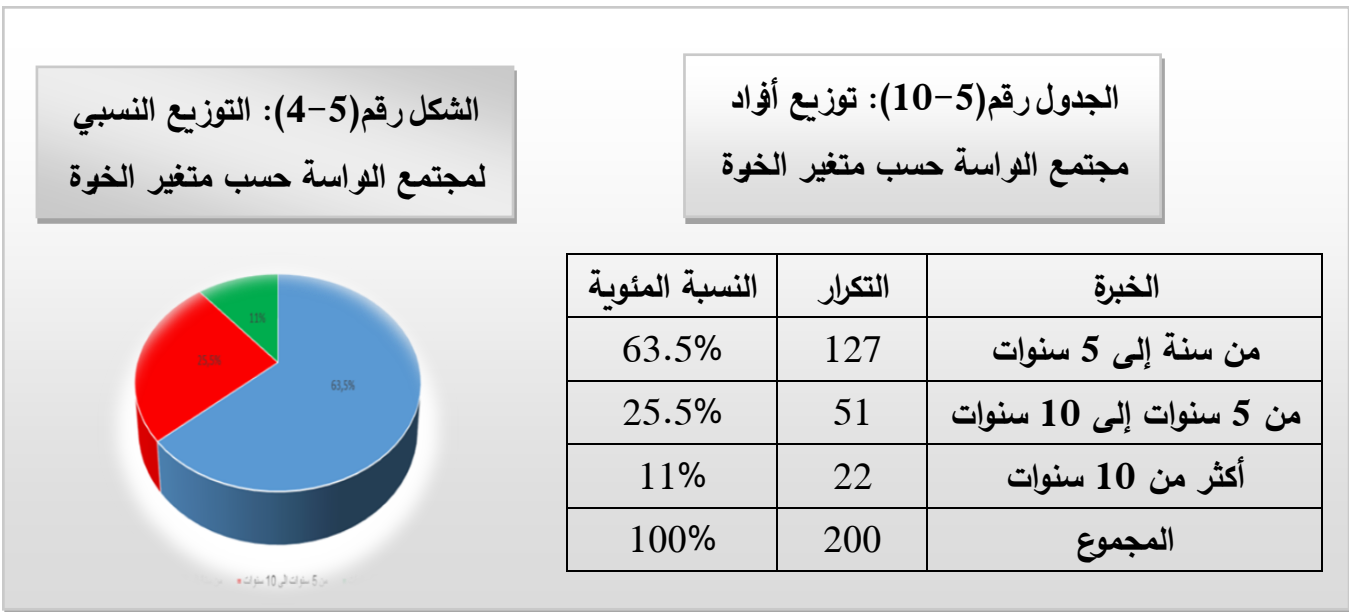
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26 وExcel

من خلال المعطيات السابقة والموضحة في كل من الجدول والشكل السابقين حول خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، يلاحظ أن أعلى عدد من المبحوثين كانوا ذوي المستوى التعليمي الثانوي بـ 67 فرد ونسبة مئوية مقدرة بـ 33.5%، في المركز الثاني احتل المبحوثون ذوي المستوى التعليمي ليسانس بـ 57 فرد أي ما يقارب 28.5%، يليه المركز الثالث للمبحوثين أصحاب شهادة الماستر بعدد أفراد قدر بـ 50 فرد و نسبة 25%، في المركز الرابع كان من فئة المبحوثين أصحاب الشهادات العليا وأصحاب الشهادات الأخرى بعدد 13 فرد ونسبة 6.5% لكل منهما.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن الشركة تمنح فرصا عمل للأفراد ذوي المستوى الثانوي نظرا لأن الوظائف التي يشغلونها لا تحتاج مستويات تعليمية متقدمة، وتقوم المؤسسات الصيدلانية بتدريبهم وتطوير مهاراتهم وفقا لمتطلبات الوظيفة، وبالتالي فإن هذه الشركات تمتاز بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه هذه الفئة بتقديم فرص عمل لهم تساعد في حل العديد من المشاكل الاجتماعية.

رابعاً: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة:

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي حسب متغير الخبرة وفقاً لما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26 وExcel

من خلال المعطيات السابقة والموضحة في كل من الجدول والشكل السابقين حول خصائص مجتمع الدراسة، وفقاً لمتغير الخبرة يلاحظ أن أعلى فئة من المبحوثين كانوا أصحاب الخبرة من سنة إلى 5 سنوات بـ 127 عامل، وهذا ما يعادل نسبة 63.5%، تليها فئة المبحوثين أصحاب الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بـ 51 عامل ونسبة مئوية بلغت 25.5%، أما المركز الأخير فكان لأصحاب الخبرة التي تجاوزت 10 سنوات بـ 22 عاملاً ونسبة مئوية قدرت بـ 11%.

يعود السبب الرئيسي لاحتلال فئة المبحوثين أصحاب الخبرة القليلة للمركز الأول هو أن المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي تضع تسهيلات للأفراد أثناء التوظيف لمنحهم العمل، وتركز على تفجير طاقاتهم وابداعاتهم في العمل وفقاً لشروط وبيئة عمل هذه المؤسسات، دون أن تشترط في ذلك أقدمية العامل في مؤسسات أخرى، حيث قد تكون تجربته السابقة لا توافق قيم ومعتقدات المؤسسة.

خامسا: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي حسب متغير المنصب الوظيفي وفقا لما يلي:

الشكل رقم(5-5): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



الجدول رقم(5-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	31	15.5%
عون تحكم	46	23%
عون تنفيذ	123	61.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26 و Excel

من خلال المعطيات السابقة والموضحة في كل من الجدول والشكل السابقين حول خصائص مجتمع الدراسة، وفقا لمتغير المنصب الوظيفي يلاحظ أن أعلى فئة من المبحوثين كانت عون تنفيذ بعدد 123 عامل ونسبة مئوية مقدرة بـ 61.5%، تليها فئة أعوان التحكم بـ 46 فردا ونسبة مئوية بلغت 23%، في حين الإطارات في هذه المؤسسات بلغ عددها 31 ونسبة مئوية مقدرة بـ 15.5%.

تشير هذه المعطيات إلى وجود جميع المستويات اللازمة في الهيكل الإداري، فالفئة الغالبة هنا هم أعوان التنفيذ، وهو أمر طبيعي وهذا لأن عمليات الإنتاج والتنفيذ تحتاج إلى قوة عمالة ضخمة يشرف عليها عدد من أعوان التحكم الذين يكونون أقل عددا بالنسبة لأعوان التنفيذ، والذين يضمنون سير المهام بالشكل المطلوب، وفي أعلى الهرم توجد الإطارات الإدارة العليا التي تتكفل بعمليات التخطيط وتسطير الأهداف وكذا اتخاذ القرارات الصحيحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول محور القيادة التحويلية

يعالج هذا المطلب إجابات مجتمع الدراسة حول بنود الاستبيان التي تم توزيعها وبالتحديد ما يتعلق بمحور القيادة التحويلية، حيث يقوم بعرض وتحليل الإحصاءات الوصفية لهذا المحور، من خلال حساب وعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين ودرجة التقييم الخاصة بذلك.

أولاً: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول بنود البعد الأول التأثير المثالي

يوضح الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الأول "التأثير المثالي"، والذي يعتبر من أهم السلوكيات المميزة للقيادة التحويلية.

الجدول رقم(5-12): الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الأول "التأثير المثالي"

رقم البند	محتوى البند	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم
		التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
1	يمثل مسؤولك مثالا يحتذى به في السلوكيات الوظيفية	ت	51	47	16	55	31	2.8400	1.46119	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	25.5	23.5	8	27.5	15.5				
2	يؤثر مسؤولك في سلوكياتك وتوجهاتك بشكل ايجابي	ت	24	56	19	71	30	3.1350	3.30587	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	12	28	9.5	35.5	15				
3	يتمتع مسؤولك بشخصية قوية تعزز شعورك بالثقة والتقدير	ت	25	43	46	42	33	3.1850	1.33404	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	12.5	21.5	23	21	22				
4	يعزز سلوك مسؤولك العمل الجماعي والتعاوني	ت	25	30	44	71	30	3.2550	1.24407	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	12.5	15	22	35.5	15				
5	يحرص مسؤولك على قيامك بمهامك بنزاهة	ت	20	30	43	63	44	3.4050	1.26052	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	10	15	21.5	31.5	22				
6	تطيع أوامر مسؤولك بطوعية ودون ضغط في مكان العمل	ت	18	28	33	86	35	3.4600	1.19395	موافق	مرتفع
		%	9	14	16.5	43	17.5				
7	يؤكد مسؤولك على أهمية الاحترام المتبادل بينك وبين العاملين في بيئة العمل	ت	16	23	33	73	55	3.6400	1.22388	موافق	مرتفع
		%	8	11.5	16.5	36.5	27.5				
8	يعترف مسؤولك بأخطائه ويصححها في حالة وقوعها	ت	16	25	45	79	35	3.4600	1.15545	موافق	مرتفع
		%	8	12.5	22.5	39.5	17.5				
	بعد التأثير المثالي						3.3288	1.21375	موافق إلى حد ما	متوسط قريب من مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين بلغ 3.3288، ومنه فإن هذه القيمة تدل على تمركز آراء المجتمع حول قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40]، وعليه فإن أفراد مجتمع الدراسة توافق إلى حد ما على أن سلوك المسؤولين تتميز بصفة التأثير مثالي في الأخلاق والمعتقدات ويساهم في تعزيز القيم الأخلاقية في العمل، في حين أن قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 1.21375 فتفسر نسبة تشتت مرتفعة وتجانس منخفض بين إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد.

احتل البند السابع والسادس والثامن المراكز الأولى من حيث مؤشر المتوسط الحسابي بقيم 3.6400 و 3.4600 و 3.4600 على التوالي، حيث أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة تقييم مرتفعة على هذه العبارات، ويعود السبب إلى التزام المسؤولين بالاحترام وإنجاز المهام الموكلة إليهم بطواعية، كما أنهم يوافقون على إقدام مسؤوليهم على الاعتراف بأخطائهم وتصحيحها، مما يساهم في خلق تأثير إيجابي على العاملين ويجعل المسؤولين في هذه الحالة قادة عادلين ونزيهين.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول بنود البعد الثاني الدافع الإلهامي

فيما يلي يوضح الجدول التالي أهم بنود بعد الدافع الإلهامي الذي يعمل على دفع الأفراد نحو العمل بقوة وحماس، ويعتبر بعداً أساسياً لممارسة السلوكيات القيادية التحويلية، حيث تم عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

يشير الجدول السابق إلى متوسط عام مقدر بـ 3.4138 وعليه فإن هذه القيم تدل على تمركز آراء المجتمع حول قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [3.41-4.20]، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة تقييم مرتفع مرتفع على وجود ميزة الدافع الإلهامي لدى المسؤولين بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، في حين أن قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 1.04420 فتفسر نسبة تشتتت مرتفعة وتجانس منخفض بين إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد.

احتل البند رقم 11 الصدارة بـ متوسط حسابي بلغ 3.8750 وانحراف معياري 1.30687 والتي تنص على أن المسؤولين يوفرون تحفيزات مادية لدفع العمال للعمل، كان الاتجاه العام للبند موافق بدرجة تقييم مرتفعة، مما يؤكد على أن المسؤولين يعتمدون على توفير تحفيزات مادية قد تشمل المكافآت وزيادات في الأجور، بما يدعم خلق بيئة داعمة للعمال تشجعهم على تطوير امكانياتهم وأدائهم

بالنسبة للبند رقم 14 الذي يلي البند رقم 11، والذي ينص على أن المسؤولين يستخدمون لغة بسيطة ومفهومة أثناء الحديث عن المهام قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.6400 وانحراف معياري بلغ 1.13881، مما يشير إلى موافقة آراء المجتمع على أن المسؤولين بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي يركزون على تسهيل كل التعقيدات التي يواجهها العمال أثناء أداء المهام، مما يعزز عملية التواصل وبالتالي فهم وتوضيح الرؤية المراد تحقيقها.

كان الاتجاه العام لمعظم بنود الاستبيان موافقا على أن سلوكيات المسؤولين تختص بسمة الدافع الإلهامي، حيث تبرز العديد من البنود الأخرى التي تعزز من هذه السمة، كمواجهة التحديات التي يستغلها المسؤولين كفرصة لدفعهم نحو احداث تغييرات إيجابية، وتقديم أفكار جديدة لحل المشاكل الصعبة من خلال منحهم فرصة لتبادل المعلومات والآراء، ويظهر ذلك في البند رقم 16 بمتوسط حسابي بلغ 3.5950 والبند رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 3.5400.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول بنود البعد الثالث الاستثارة الفكرية

يوضح الجدول التالي أهم بنود بعد الاستثارة الفكرية التي تشكل عنصرا هاما في تحديد مقومات القيادة التحويلية، من خلال تشجيع الفكر الإبداعي ورؤية الأمور من زوايا مختلفة، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، في حين أن قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 1.16555 فتفسر نسبة تشتت مرتفعة وتجانس منخفض بين إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد.

يشير الجدول كذلك إلى أن جميع الإجابات كانت متقاربة من حيث قيم المتوسط الحسابي، وتمحورت حول الاتجاه العام موافق إلى حد ما، ففي البند رقم 18 الذي احتل المركز الأول والذي ينص على تشجيع المسؤولين لاستخدام أساليب جديدة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.3850، وبالتدقيق أكثر على مستوى البند نجد أن درجة الموافقة كانت بتكرار 72 ونسبة بمؤشر موافق بلغت 32%، أما البند 21 الذي نص على أن المسؤول يقوم بتصحيح الأخطاء بشكل عقلاني للعاملين يلاحظ أن المتوسط المعياري بلغ 3.3450، وأن أغلب اجابات المبحوثين في هذا البند تكررت بـ 78 ونسبة 39% وفقا لمؤشر موافق، مما يدل على اهتمام المسؤولين وحرصهم على حفز الفكر الإبداعي وتقبلهم للاختلافات الفكرية أثناء إنجاز المهام في بيئة العمل، كما يدل على سعيهم إلى تصحيح أخطائهم بموضوعية ومراعاة، رغبة في تطوير امكانياتهم وإثارة عولهم لتقديم الأفضل.

رابعا: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول بنود البعد الرابع الاعتبارات الفردية

فيما يلي يوضح الجدول التالي أهم بنود بعد الاعتبارات الفردية وتعتبر عنصرا مميزا في سلوكيات القيادة التحويلية، كونها تعنى بالاهتمام بالعنصر البشري على الصعيد المهني والشخصي، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

الجدول رقم (5-15): الإحصاءات الوصفية لنبود البعد الرابع "الاعتبارات الفردية"

رقم البند	محتوى البند	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم
		التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
25	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	ت	58	9	43	65	25	1.42748	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	29	4.5	21.5	32.5	12.5			
26	يولي المسؤول أهمية لمشاكلك وظروفك الشخصية	ت	22	43	50	53	32	1.24307	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	11	21.5	25	26.5	16			
27	يتسمع مسؤولك إلى آرائك الوظيفية	ت	19	26	49	73	33	1.18380	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	9.5	13	24.5	36.5	16.5			
28	يعمل مسؤولك على توفير جو وظيفي للعمل بأريحية	ت	20	28	31	97	24	1.16733	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	10	14	15.5	48.5	12			
29	يحرص المسؤول على التواصل المباشر والاجتماعي مع العمال	ت	15	24	37	83	41	1.13650	موافق	مرتفع
		%	7.5	12	18.5	41.5	20.5			
30	شعار مسؤولك مصلحة الفريق فوق المصلحة الشخصية	ت	16	23	45	77	39	1.16481	موافق	مرتفع
		%	8	11.5	22.5	38.5	19.5			
31	يعمل مسؤولك على توفير دورات تكوينية حول القيام بالمهام	ت	26	24	52	68	30	1.23288	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	13	12	26	34	15			
32	الدعم الذي يمنحه لك مسؤولك يساهم في تطوير قدراتك	ت	19	35	58	56	32	1.19453	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	9.5	17.5	29	28	16			
متوسط	موافق إلى حد ما	0.96915	3.3013	بعد الاعتبارات الفردية						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

يشير الجدول السابق إلى متوسط عام مقدر بـ 3.3013، وعليه فإن هذه القيم تدل على تمركز آراء المجتمع حول قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40]، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما بدرجة تقييم متوسط على وجود صفة الاعتبارات الفردية لدى المسؤولين

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، أما قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.96915، فتفسر نسبة تشتت مرتفع وتجانس منخفض بين إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد.

احتل البند رقم 29 المرتبة الأولى والذي ينص على حرص المسؤولين على التواصل المباشر والاجتماعي مع العمال بمتوسط حسابي بلغ 3.5550 وانحراف معياري بلغ 1.13650، كان الاتجاه العام لهذا البند موافق بدرجة تقييم مرتفعة، يليها في المركز الثاني البند رقم 30 الذي ينص على أن الشعار الذي يؤمن به المسؤول هو المصلحة الجماعية فوق الفردية بمتوسط حسابي بلغ 3.5000 وانحراف معياري بلغ 1.16481، كان الاتجاه العام كذلك لهذا البند موافق بدرجة تقييم مرتفعة، وعليه فإن هذه المؤشرات تدل على أن المسؤولين بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي يسعون لخلق فرص للتعرف على العمال وفهم ظروفهم واحتياجاتهم من خلال التواصل المباشر والاجتماعي الذي يمارسونه، كما أن مبادئهم التي تقوم على فكرة مصلحة الفريق تساهم في تعزيز شعور العامل بالانتماء والتقدير، مما يزيد من تحسين مستويات أدائهم.

خامسا: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول بنود البعد الخامس "التمكين"

فيما يلي يوضح الجدول التالي أهم بنود بعد التمكين والذي يشكل سمة أساسية في القيادة التحويلية، خاصة وأنه يسعى إلى منح الأفراد حق التصرف في بعض المهام لتعزيز شعورهم بالإنجاز، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

الجدول رقم(5-16): الإحصاءات الوصفية لبند البعد الرابع "التمكين"

رقم البند	محتوى البند	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	درجة التقييم
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
33	يمنحك مسؤولك حرية التصرف أثناء أداء المهام	ت	34	69	48	23	26	3.3100	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	17	34.5	24	11.5	13			
34	يقوم مسؤولك بإشراكك في عملية صنع القرار	ت	31	67	48	38	16	3.2950	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	15.5	33.5	24	19	8			
35	يمنحك مسؤولك حق التصرف في معالجة الانحرافات التي تحدث في عملك	ت	32	62	54	30	22	3.2600	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	16	31	27	15	11			
36	السلطة التي يفوضها لك مسؤولك تزيد ثقتك بقدراتك	ت	36	75	43	28	18	3.4150	موافق	مرتفع
		%	18	37.5	21.5	14	9			
37	يقوم مسؤولك بتدريبك على تحمل مسؤوليات جديدة	ت	34	64	62	16	24	3.3400	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	17	32	31	8	12			
38	يحرص مسؤولك على توفير الموارد اللازمة لممارسة الصلاحيات المفوضة لك	ت	32	60	58	26	24	3.2500	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	16	30	29	13	12			
39	يمنحك مسؤولك صلاحيات تتوافق مع حجم المهمة الموكلة إليك	ت	29	73	38	41	19	3.2600	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	14.5	36.5	19	20.5	9.5			
40	الصلاحيات التي يقدمها لك مسؤولك تعطيك فرصة للتميز والابداع	ت	43	61	39	34	23	3.3350	موافق إلى حد ما	متوسط
		%	21.5	30.5	19.5	17	11.5			
		بعد التمكين					1.33056	3.4244	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

يشير الجدول السابق إلى متوسط عام مقدر بـ 3.4244 وانحراف معياري بلغ 1.33056، وعليه فإن هذه القيم تدل على تمركز آراء مجتمع الدراسة حول قيمة المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال

[4.20-3.41]، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة تقييم مرتفع على وجود صفة التمكين لدى المسؤولين بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي.

احتل البند رقم 36 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.4150 وانحراف معياري 1.19579، والذي ينص على أن السلطة التي يتم تفويضها من قبل المسؤول تزيد من ثقة العامل، كان الاتجاه العام لهذا البند موافق بدرجة تقييم مرتفعة، ويعود ذلك إلى حرص المسؤولين بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي على تدريب الأفراد على تحمل المسؤوليات، ومنحهم فرصة اتخاذ القرار، إذ تلعب هذه السلوكيات دورا في جعل العامل يحس بالتقدير وتمنحه فرصة لاكتساب الخبرات، وممارسة أفكاره على أرض الواقع مما يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول محور إدارة الصراع التنظيمي

كما وتم ملاحظته في المطلب السابق فإن الإحصاءات الوصفية ضرورية لفهم خصائص البيانات بشكل معمق، وعليه فهذا المطلب سيقوم كذلك بعرض وتحليل والإحصاءات الوصفية لمحور إدارة الصراع التنظيمي وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبناء على ذلك سيتم تحديد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين ودرجة التقييم الخاصة بذلك.

أولاً: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول "أسلوب التعاون"

يوضح الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لبند البعد الأول "أسلوب التعاون" والذي يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يتم استخدامها في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

الدراسة يوافقون بدرجة تقييم مرتفع على عدم ممارسة أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، أما قيمة الانحراف المعياري التي قدرت بـ 0.80828 فتفسر نسبة تشتت منخفضة وتجانس عالي بين إجابات المجتمع حول هذا البعد.

تبعاً للاتجاه العام لإجابات مجتمع الدراسة، فإن البند رقم 9 احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.3300 والذي نص على السعي إلى كسب الزهان في حالة الصراع ولو كان الطرف مخطئاً، تليها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.3650، التي تنص بدورها على تجاهل الأضرار التي قد تلحق بالآخرين في سبيل الفوز بالصراع التنظيمي، مما يدل على أن العمال بالمؤسسة لا يسعون إلى الظفر بمكاسب شخصية على حساب زملائهم، ويفسر ذلك لإيمانهم التام أن مصلحة الفريق وتحقيق أهداف الجماعة أكثر أهمية، كما أن الفضل في رفض ممارسة هذا النهج من قبل العمال يعود إلى السلوكيات التي يتفادى المسؤولون ممارستها، حتى لا يزيد من شحنات الصراع التنظيمي كالإجبار على إنجاز المهام وممارسة أساليب العقاب، ويظهر ذلك في البند رقم 13 و14 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.5050 و2.5650 على التوالي.

بالنسبة للبند رقم 11 اتجهت آراء المجتمع إلى موافق إلى حد ما بدرجة تقييم متوسط، قدرت بمتوسط حسابي بلغ 3.000 وكذا البند رقم 16 الذي اتجه بدوره إلى موافق إلى حد ما بدرجة تقييم متوسط ومتوسط حسابي قدره 2.7000، مما يؤكد حسب آراء مفردات مجتمع الدراسة على أن النهج التنافسي قد يمثل في بعض الحالات الحل الوحيد لإنهاء الصراع، خاصة في الحالات التي تحتاج حلول فورية، كما وأنهم يؤكدون على أن إدارة الصراع التنظيمي كذلك بأسلوب تنافسي تجعلهم في موقف ضعف وتزيد احساسهم بالتهميش وعدم احترام مطالبهم.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثالث "أسلوب التجنب"

يوضح الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لبند البعد الثاني "أسلوب التجنب" وهو الأسلوب الثالث من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لعدد من الاجتهادات التي قام بها الباحثون أمثال "توماس" و"كيلمان"، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند في هذا البعد.

قيمة الانحراف المعياري التي قدرت بـ 0.79685 فتفسر نسبة تشتت منخفضة وتجانس عالي بين إجابات المجتمع حول هذا البعد.

احتل البند رقم 20 والبند رقم 21 المراتب الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.9850 و 2.9750 على التوالي، اتجهت فيه آراء المجتمع إلى موافق إلى حد ما، حيث يشير البند الأول إلى تلاشي الصراع التنظيمي عند تجاهله لمدة معينة، مما يدل على أن الابتعاد عن موقف الصراع والهروب منه قد يخفف من تصعيده وارتفاعه إلى مستويات كبرى، ويعطي وقتا كافيا لاتخاذ حلول منطقية فيما بعد، يشير البند الثاني حسب آراء مفردات المجتمع إلى أن العاملين بالمؤسسات الصيدلانية يميلون في بعض الحالات إلى عدم الاحتكاك بالأفراد أثناء حدوث صراع ما، لكي لا تزداد حدة التوتر وتتلاشى مع الوقت.

بالنسبة للبند رقم 19 و 18 اتجهت إجابات مفردات المجتمع إلى غير موافق بدرجة تقييم منخفض، إذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي قيم 2.5600 و 2.4500 على التوالي، والتي تؤكد على أن المسؤولين لا يقومون بأي نوع من السلوكيات التي تمنحهم صورة غير لائقة تثبت عدم اهتمامهم للصراعات التي تحدث داخل المنظمة كالتهرب من اتخاذ حلول معينة للصراع التنظيمي، أو قطع التواصل بين العمال.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول البعد الرابع "أسلوب المساومة"

يوضح الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لبند البعد الرابع الذي تم ذكره في العديد من الأبحاث على أنه الأسلوب الذي يحقق تسوية ومساوة في المطالب بين جميع أطراف الصراع، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

احتل البند رقم 29 والبند رقم 32 الصدارة بمتوسط حسابي قدره 3.6050 لكل منهما حيث كان الاتجاه العام للبندين موافق بدرجة مرتفعة، تؤكد حرص المسؤولين على حل الصراعات التنظيمية بأساليب ودية ويشجعون كذلك العاملين على طرح مشاكلهم، الأمر الذي يعزز من شعور العامل بثقته في الأحكام التي يصدرها المسؤول، وأن البيئة التي تعمل بها بيئة داعمة تعدل وتساوي بين حقوق العمال دون تفرقة من أي نوع، وبالتالي فإن الأمر يؤدي إلى امتصاص الغضب والمشاعر السلبية وينتهي ذلك بحقن الصراعات التنظيمية.

خامسا: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول البعد الخامس "أسلوب الاستيعاب"

يوضح الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لبنود البعد الخامس "أسلوب الاستيعاب" ويعتبر آخر الأساليب ضمن أساليب إدارة الصراع التنظيمي ويقوم على فكرة الإيثار والتضحية من أجل مصلحة الآخر، حيث تم في هذه الجزئية عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية المميزة لكل بند من بنود هذا البعد.

تمحورت جميع إجابات مفردات المجتمع بين موافق إلى حد ما وموافق، لكن أبرز البنود التي احتلت الصدارة وتؤكد على وجود ملامح لممارسة هذا الأسلوب بالمؤسسة هو البند رقم 40 بمتوسط حسابي قدره 3.5650، حيث كان الاتجاه العام للبند موافق بدرجة تقييم مرتفعة، الذي يؤكد على تفضيل المحافظة على علاقات إيجابية مع الآخرين عوض الدخول في صراعات من أجل الحصول على بعض المكاسب التي تعرقل السلم الوظيفي للعامل، ومنه فإن هذا يعتبر مؤشرا على إيمان العمال بأهمية الحفاظ على بيئة عمل آمنة ومستقرة تدعم تحقيق الأهداف وتطوير الأداء، ولا تولي اعتبارا لكسب صراعات قد تمس أمن واستقرار المنظمة، يليه البند رقم 39 بمتوسط حسابي بلغ 3.4400 باتجاه عام موافق ودرجة تقييم مرتفعة، والذي يشير إلى أن المسؤول يركز على جعل العمال يستوعبون حاجات الآخرين ويقدرهم الظروف التي يمرون بها، والتي جعلتهم في موقف صراع، فيحرص على دفعهم نحو دعم زملائهم بالطرق المشروعة لتجاوز المشاكل وخلق علاقات اجتماعية بناءة.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج

يعالج المبحث تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي ANOVA من أجل استخلاص النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات بالاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط

سيتم اختبار صحة الفرضيات التي تم عرضها سابقا بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وهذا يستوجب أولا التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وفحص تطابق النموذج الفرضي مع البيانات والتأكد من صدقه البنائي.

أولاً: التوزيع الطبيعي

يعتبر التوزيع الطبيعي حجر الأساس الذي يجب وضعه قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات، حيث تم الاعتماد على معاملات الالتواء والتفرطح المعروفة بـ Skewness and Kurtosis coefficients، لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبالتالي فإن ذلك يساعد على تحديد نوع الاختبارات المناسبة والتي تضمن نتائج دقيقة.

الجدول رقم(5-22): اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على معاملات الالتواء والتفرطح

معامل التفرطح (KI)		معامل الالتواء (SI)		أبعاد/ متغيرات الاستبيان
الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	
0.342	0.438	0.172	-0.25	المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
0.342	0.975	0.172	-0.824	المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

معامل الالتواء (SI - Skewness Index) ومعامل التفرطح (KI - Kurtosis Index) هي مؤشرات إحصائية تقيس مدى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، حيث تشير دراسات المحاكاة المحاسبية إلى أن الانحرافات الطفيفة تكون دلالة إحصائية على التوزيع الطبيعي، حيث أن معاملات الالتواء (SI) التي تكون محصورة بين 3 و -3 إشارة إلى أن البيانات منحرفة نحو اليمين أو اليسار، بالنسبة معاملات التفرطح (KI) التي تتجاوز القيمة المطلقة 8، فهذا يشير إلى أن البيانات تظهر تفرطحاً مرتفعاً الشدة، وإذا تجاوزت قيم 20 فهذا يدل على وجود خلل بالتوزيع الطبيعي (Rex B, 2016, p. 63).

وفقا للقواعد المذكورة سابقا فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد أن معامل الالتواء (SI) يقدر ب -0.25 و 0.438 للمتغير المستقل والمتغير التابع على التوالي، بينما يشير معامل التفرطح (KI) إلى قيم -0.824 و 0.975 للمتغير المستقل والمتغير التابع على التوالي، وعليه يمكن الاستعانة بالاختبارات المعلمية.

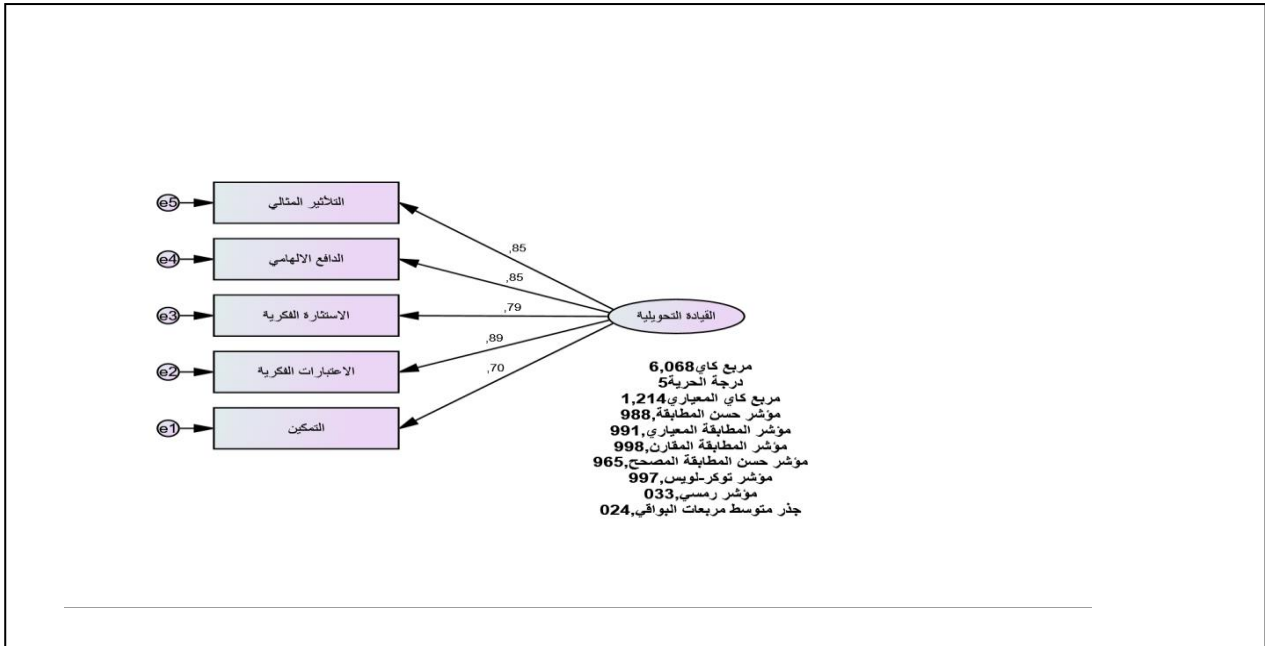
ثانيا: التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بمتغيرات الدراسة

يقوم هذا التحليل على فكرة فحص مدى تطابق النموذج الذي تم وضعه في وقت سابق بناء على المعارف النظرية بالبيانات التي تم جمعها، وهذا للتأكد من صلاحيته واستخلاص نتائج موثوقة.

1- التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالقيادة التحويلية

يمثل الشكل التالي نموذج القياس الافتراضي للقيادة التحويلية، ويعتبر أداة إحصائية مهمة في النمذجة بالمعادلة البنائية والذي يقوم لفحص الصدق البنائي للنموذج.

الشكل رقم (5-6): نموذج القياس المتعلق بالقيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات AMOS V- 26

حسب اللغة الإحصائية في النمذجة بالمعادلة البنائية، فإن النموذج الافتراضي يوافق بيانات المجتمع، ومنه فإن المطابقة مقبولة للبيانات، حيث نلاحظ أن التشبعات المعيارية مرتفعة ومحصورة بين 0.7 و0.8، مما يعكس تشبع عالي يدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه "القيادة التحويلية" ويفسر نسبة كبيرة من التباين لهذه الأبعاد.

كما يسمح الجدول من ملاحظات مؤشرات أخرى تسمح بتقييم جودة النموذج:

- قيمة كاي مربع المعياري تشير إلى القيمة 1.214 وهي قيمة منخفضة دالة على تطابق مناسب للنموذج مع البيانات؛
- بلغ كل مؤشر حسن المطابقة 0.988، مؤشر المطابقة المعياري 0.991، مؤشر المطابقة المقارن 0.998، مؤشر حسن المطابقة المصحح 0.965، مؤشر توكر- لويس 0.997 وهي قيم تقع ضمن المجال (0-1) وتتقرب جميعها من 1، مما يثبت وجود معنوية قوية للعلاقات بين الأبعاد والمتغير المستقل، وبالتالي يفسر ابتعاد النموذج الافتراضي عن النموذج الصفري الذي ينفي وجود علاقة بين الأبعاد والمتغير.
- بالنسبة لمؤشر رمسي فقد قدر ب 0.033 مما يثبت توافق مثالي بين الأبعاد والمتغير وبالتالي صلاحية النموذج الافتراضي.

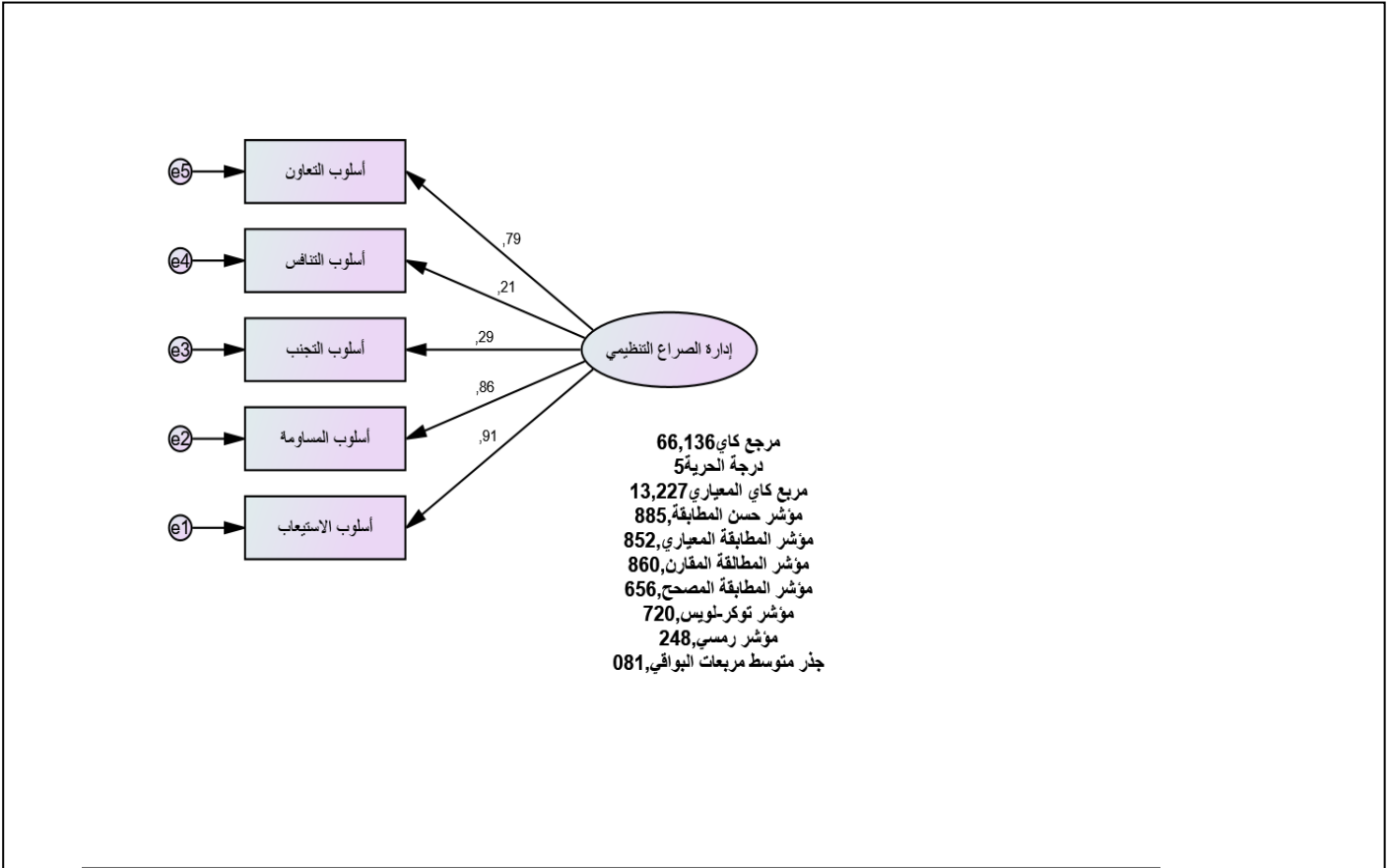
- قدرت قيمة جذر متوسط البواقي ب 0.024 وهي قيمة تقترب من 0 وتشير إلى تطابق كبير بدورها.

من خلال المؤشرات السابقة التي تم عرضها، فإنها تعتبر دلالات على الصدق البنائي للنموذج الافتراضي، ويعكس الصدق البنائي كذلك في قياس الأبعاد ذات الصلة التي تعزز من مصداقية مقياس القيادة التحويلية وموثوقيته.

2- التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي

يمثل الشكل التالي نموذج القياس الافتراضي لإدارة الصراع التنظيمي، ويعتبر أداة إحصائية مهمة في النمذجة بالمعادلة البنائية والذي يقوم بفحص والصدق البنائي للنموذج.

الشكل رقم (5-7): نموذج القياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات AMOS V- 26

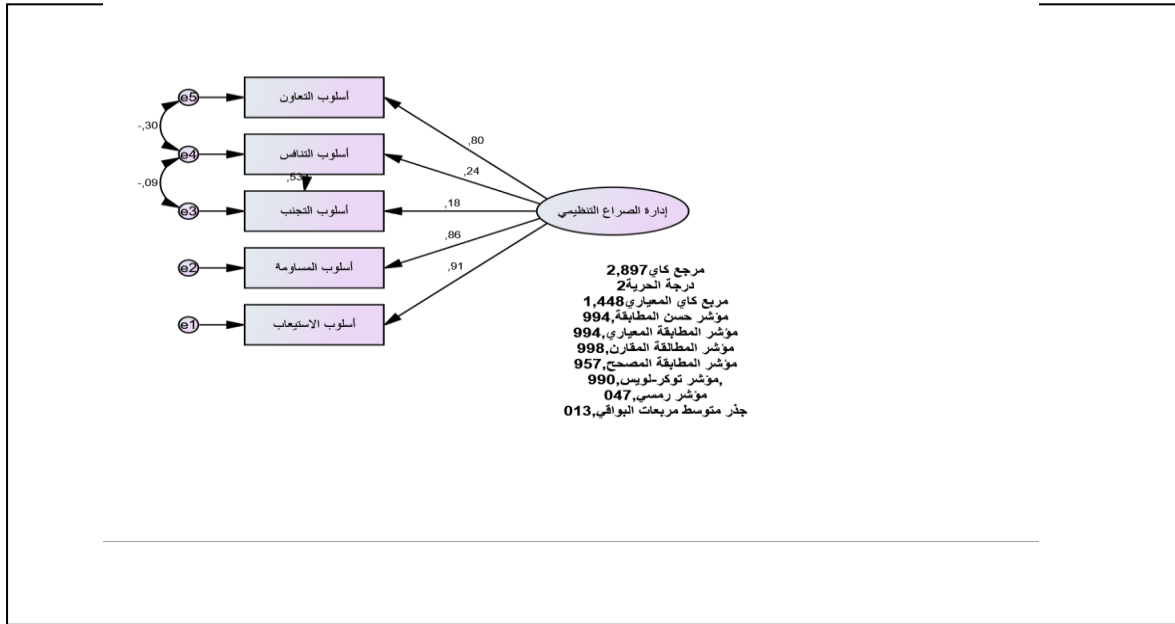
حسب اللغة الإحصائية في النمذجة بالمعادلة البنائية، فإن النموذج الافتراضي يوافق بيانات المجتمع، ومنه فإن المطابقة مقبولة للبيانات، حيث نلاحظ أن التشبعات المعيارية مرتفعة محصورة بين 0.2

و0.7، مما يعكس تشبع عالي يدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه "إدارة الصراع التنظيمي"، ويفسر نسبة كبيرة من التباين لهذه الأبعاد.

كما يسمح الجدول من ملاحظات مؤشرات أخرى تسمح بتقييم جودة النموذج:

- قيمة كاي مربع المعياري تشير إلى القيمة 13.227، وهي قيمة جد مرتفعة دالة على تطابق غير مناسب للنموذج مع البيانات، مما استوجب تعديل النموذج من خلال دمج ثلاث أبعاد وفقا للمؤشرات التي اقترحها البرنامج، وعليه تم تقدير النموذج وتحقيق المطابقة الملائمة وفق للشكل الموالي:

الشكل رقم (5-8): نموذج القياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي المعدل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات AMOS V- 26

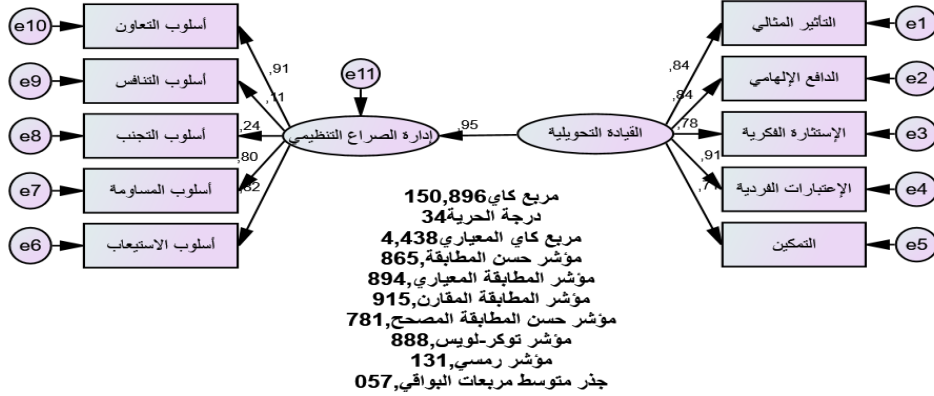
حسب اللغة الإحصائية في النمذجة بالمعادلة البنائية، فإن النموذج الافتراضي يوافق بيانات المجتمع، ومنه فإن المطابقة مقبولة للبيانات، حيث نلاحظ أن التشبعات المعيارية مرتفعة ومحصورة بين 0.2 و0.9، مما يعكس تشبع عالي يدل على ارتباط قوي بين الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه ويفسر نسبة كبيرة من التباين لهذه الأبعاد، أعلى قيمة للتشبع المعياري كانت بين أسلوب الاستيعاب وإدارة الصراع التنظيمي ب 0.91، مما يدل على الارتباط القوي بينهما والتباين الكبير في الدلالة على مقياس إدارة الصراع التنظيمي، في حين أن التشبعات المعيارية لأسلوب التنافس وأسلوب التجنب فهي تشبعات هامشية تقل عن 0.5.

كما يسمح الجدول من ملاحظات مؤشرات أخرى تسمح بتقييم جودة النموذج:

- قيمة كاي مربع المعياري تشير إلى القيمة 2.827 وهي قيمة منخفضة أقل من 5 دالة على تطابق مناسب للنموذج مع البيانات؛
- بلغ كل مؤشر حسن المطابقة 0.994، مؤشر المطابقة المعياري 0.994، مؤشر المطابقة المقارن 0.998، مؤشر حسن المطابقة المصحح 0.957، مؤشر توكر- لويس 0.990 وهي قيم تقع ضمن المجال (0-1) وتتقرب جميعها من 1 مما يثبت وجود معنوية قوية للعلاقات بين الأبعاد والمتغير المستقل، وبالتالي يفسر ابتعاد النموذج الافتراضي عن النموذج الصفري الذي ينفي عدم وجود علاقة بين الأبعاد والمتغير.
- بالنسبة لمؤشر رمسي فقد قدر بـ 0.047 مما يثبت توافق مثالي بين الأبعاد والمتغير وبالتالي صلاحية النموذج الافتراضي.
- قدرت قيمة جذر متوسط البواقي بـ 0.013 وهي قيمة تقترب من 0 وتشير إلى تطابق كبير بدورها.

من خلال المؤشرات السابقة التي تم عرضها فإنها تعتبر دلالات على الصدق البنائي للنموذج الافتراضي، ويعكس الصدق البنائي كذلك في قياس الأبعاد ذات الصلة التي تعزز من مصداقية مقياس إدارة الصراع التنظيمي وموثوقيته.

الشكل رقم (5-9): نموذج القياس المتعلق لأثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات AMOS V- 26

حسب اللغة الإحصائية في النمذجة بالمعادلة البنائية، فإن النموذج الافتراضي يدل على وجود أثر معنوي بين المتغيرين الكامنين "القيادة التحويلية" و"إدارة الصراع التنظيمي" بلغ:

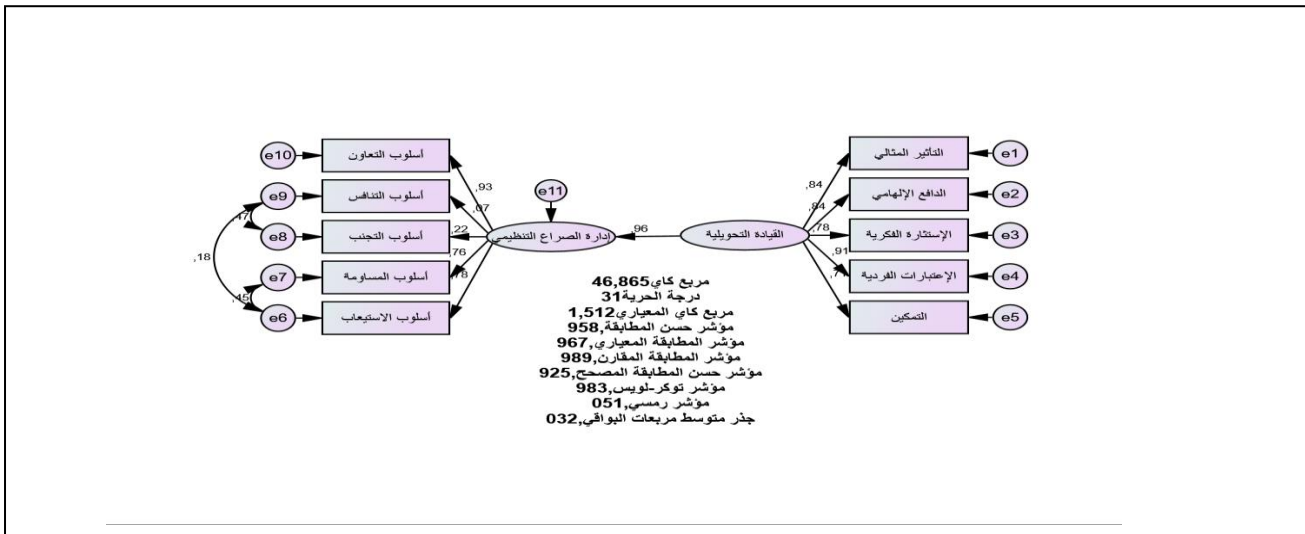
- بالنسبة لتشبعات أبعاد القيادة التحويلية فهي جد مرتفعة ومعنوية ومحصورة بين 0.7 و0.9، مما يؤكد على وجود علاقة دالة معنويا تربط بينها وبين المتغير المستقل الذي تنتمي إليه، وتفسر نسبة كبيرة من التباين، كما يلاحظ أن أكبر قيمة للتشبع كانت بين بعد الاستشارة الفكرية والمتغير الذي تنتمي إليه ب 0.91، وبالتالي فإنها تمثل النموذج تمثيلا حقيقيا.
- بالنسبة لتشبعات أبعاد الصراع التنظيمي فهي تؤكد على وجود علاقة دالة معنويا تربط بينها وبين المتغير التابع الذي تنتمي إليه، وتفسر نسبة كبيرة من التباين، كما يلاحظ أن أكبر قيمة للتشبع كانت بين بعد أسلوب التعاون والمتغير الذي تنتمي إليه ب 0.91. يليها أسلوب المساومة ب 0.80 ثم أسلوب الاستيعاب ب 0.6، وبالتالي فإنها تمثل النموذج تمثيلا حقيقيا، في حين أن التشبعات المعيارية لأسلوب التنافس وأسلوب التجنب فهي تشبعات هامشية تقل عن 0.5.

كما يسمح الجدول من ملاحظات مؤشرات أخرى تسمح بتقييم جودة النموذج:

- قيمة كاي مربع المعياري تشير إلى القيمة 150.896، وهي قيمة جد مرتفعة أكبر من 5 دالة على تطابق غير مناسب للنموذج مع البيانات، مما استوجب تعديل النموذج من خلال دمج عدة أبعاد وفقا للمؤشرات التي اقترحها البرنامج، وعليه تم تقدير النموذج وتحقيق المطابقة الملائمة وفق للشكل الموالي:

الشكل رقم: (5-10) نموذج القياس المتعلق لأثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي

المعدل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات AMOS V- 26

حسب اللغة الإحصائية في النمذجة بالمعادلة البنائية، فإن النموذج الافتراضي يدل على وجود أثر معنوي بين المتغيرين الكامنين "القيادة التحويلية" و"إدارة الصراع التنظيمي" قدر بـ 0.96.

- بالنسبة لتشبعات أبعاد القيادة التحويلية فهي جد مرتفعة ومعنوية ومحصورة بين 0.7 و 0.9، مما يؤكد على وجود علاقة دالة معنويا تربط بينها وبين المتغير المستقل الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإنها تمثل النموذج تمثيلا حقيقيا.

- بالنسبة لتشبعات أبعاد الصراع التنظيمي فهي مقبولة ومعنوية ومحصورة بين 0.1 و 0.9، مما يؤكد على وجود علاقة دالة معنويا تربط بينها وبين المتغير التابع الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإنها تمثل النموذج تمثيلا حقيقيا.

كما يسمح الجدول من ملاحظات مؤشرات أخرى تسمح بتقييم جودة النموذج:

- قيمة كاي مربع المعياري تشير إلى القيمة 1.512 وهي قيمة منخفضة أقل من 5 دالة على تطابق مناسب للنموذج مع البيانات؛
- بلغ كل مؤشر حسن المطابقة 0.958، مؤشر المطابقة المعياري 0.967، مؤشر المطابقة المقارن 0.989، مؤشر حسن المطابقة المصحح 0.925، مؤشر توكر- لويس 0.983 وهي قيم تقع ضمن المجال (0-1) وتتقرب جميعها من 1 مما يثبت وجود معنوية قوية للعلاقات بين الأبعاد والمتغير المستقل، وبالتالي يفسر ابتعاد النموذج الافتراضي عن النموذج الصفري الذي ينفي عدم وجود علاقة بين الأبعاد والمتغير.
- بالنسبة لمؤشر رمسي فقد قدر بـ 0.051 مما يثبت توافق مثالي بين الأبعاد والمتغير وبالتالي صلاحية النموذج الافتراضي.
- قدرت قيمة جذر متوسط البواقي بـ 0.032 وهي قيمة تقترب من 0 وتشير إلى تطابق كبير بدورها.
- من خلال المؤشرات السابقة التي تم إجراءها لاختبار النموذج، يتبين أنه يوجد أثر معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بلغت قيمته المعيارية 0.96، حيث زاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية" بـ 0.96 زاد المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بـ 0.96.

ثالثا: اختبار صحة الفرضيات

سيتم في هذا العنصر اختبار صحة الفرضيات لتقييم صحتها من عدمها بالاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- 1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:** لا يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:
- H_0 : لا يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
 - H_1 : يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-23) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي

على إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.648	0.420	0.000	3.93	143.629	0.000	18.308	1.909	الثابت
					0.000	11.985	0.353	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$e + \text{التأثير المثالي} = 1.909 + 0.353 \text{ إدارة الصراع التنظيمي}$$

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدر بـ 11.985 أنها معنوية احصائياً بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.420، يعتبر التأثير المثالي متغيراً مفسراً

بنسبة 42% من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 18.308 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدر بـ 0.648 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التأثير المثالي يقابله تغير بـ 0.353 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

1-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم: (5-24) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي

على أسلوب التعاون

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.739	0.545	0.000	3.93	237.557	0.000	9.849	1.381	الثابت
					0.000	15.413	0.610	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{التأثير المثالي} = 0.610 + 1.381 \text{ أسلوب التعاون}$$

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدرة بـ 15.413 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.545 يعتبر التأثير المثالي متغيرا مفسرا بنسبة 54.5% من التغيرات الكلية في أسلوب التعاون، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 9.849 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.739 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وأسلوب التعاون، بينما تشير قيمة معاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التأثير المثالي يقابله تغير بـ 0.610 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-25) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي

على أسلوب التنافس

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.084	0.007	0.234	3.93	1.423	0.000	14.287	2.386	الثابت
					0.234	1.193	0.056	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 2.386 + 0.056X + \epsilon$$

تدل قيمة t للتأثير المثالي المقدر بـ 1.193 عند مستوى الدلالة 0.234 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية احصائيا، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية احصائيا حيث قدرت بـ 2.386 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فإن التأثير المثالي متغير مفسر، لا يؤثر في تغيرات أسلوب التنافس.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالا على أسلوب التنافس، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس، وعليه نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم.

3-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-26) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي

على أسلوب التجنب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
1.68	0.028	0.000	3.93	5.739	0.000	14.632	2.384	الثابت
					0.018	2.396	0.110	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 2.384 + 0.110 X + \epsilon$$

التأثير المثالي = 2.384 + 0.110 أسلوب التجنب

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدرة بـ 2.396 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.018 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.028، يعتبر التأثير المثالي متغيرا مفسرا بنسبة 2.8% من التغيرات الكلية في أسلوب التجنب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 14.632 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.168 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وأسلوب التجنب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التأثير المثالي يقابله تغير بـ 0.110 في أسلوب التجنب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على أسلوب التجنب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتأثير المثالي على أسلوب التجنب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

4-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب المساومة

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- H_1 : يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-27) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب المساومة

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.593	0.352	0.000	3.93	107.585	0.000	9.332	1.688	الثابت
					0.000	10.372	0.530	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$\epsilon t + \text{التأثير المثالي } 0.530 + 1.688 = \text{أسلوب المساومة}$$

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدرة بـ 10.372 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.352 يعتبر التأثير المثالي متغيراً مفسراً بنسبة 35.2% من التغيرات الكلية في أسلوب المساومة، و النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 9.332 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.593 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وأسلوب المساومة، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التأثير المثالي يقابله تغير بـ 0.530 في أسلوب المساومة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب المساومة، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتأثير المثالي على أسلوب المساومة، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

5-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

H_0 - لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-28) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t	المعاملات	المتغيرات	
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة				مستوى الدلالة
0.633	0.401	0.000	3.93	132.350	0.000	12.103	1.705	الثابت
					0.000	11.504	0.458	التأثير المثالي

- المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$et + \text{التأثير المثالي } 0.530 + 1.688 = \text{أسلوب الاستيعاب}$$

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدر بـ 11.504 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.401 يعتبر التأثير المثالي متغيراً مفسراً

بنسبة %40.1 من التغيرات الكلية في أسلوب الاستيعاب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 12.103 بمستوى دلالة 0.05. تدل قيمة R المقدره بـ 0.633 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وأسلوب الاستيعاب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التأثير المثالي يقابله تغير بـ 0.458 في أسلوب الاستيعاب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب الاستيعاب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتأثير المثالي على أسلوب الاستيعاب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع

التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H_1 : يوجد أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(5-29): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.629	0.395	0.000	3.93	129.434	0.000	13.836	1.726	الثابت
					0.000	11.377	0.398	الدافع الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{الدافع الإلهامي} = 1.726 + 0.398 \text{ إدارة الصراع التنظيمي}$$

أثبتت قيمة t للدافع الإلهامي المقدرة بـ 11.377 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي 0.395 يعتبر التأثير المثالي متغيراً مفسراً بنسبة 39.5% من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t للباقي العوامل التي قدرت بـ 13.836 بمستوى دلالة 0.000. تدل قيمة R المقدرة بـ 0.629 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الدافع الإلهامي وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الدافع الإلهامي يقابله تغير بـ 0.398 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا

القول أن هناك أثر إيجابي قوي للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

1-1-2 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التعاون

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

- الجدول رقم (5-30): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على

أسلوب التعاون

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.745	0.554	0.000	3.93	246.298	0.000	5.972	0.971	الثابت
					0.000	15.694	0.715	الدافع الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 0.971 + 0.715X + \epsilon$$

الدافع الإلهامي = 0.971 + 0.715 أسلوب التعاون

أثبتت قيمة t للدافع الإلهامي المقدر بـ 15.694، أنها معنوية احصائياً بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.554، يعتبر الدافع الإلهامي متغيراً مفسراً بنسبة 55.4% من التغيرات الكلية في أسلوب التعاون، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 5.972 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.745 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وأسلوب التعاون التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغيير في وحدة واحدة في الدافع الإلهامي يقابله تغيير بـ 0.715 في أسلوب التعاون.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للدافع الإلهامي على أسلوب التعاون، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل

2-1-2 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

H_0 - لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-31): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب التنافس

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.060	0.004	0.400	3.93	0.713	0.000	12.322	2.415	الثابت
					0.400	0.844	0.046	الدافع الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{الدافع الإلهامي} = 2.415 + 0.046 \text{ أسلوب التنافس}$$

تدل قيمة t للدافع الإلهامي المقدر بـ 0.844 عند مستوى دلالة 0.400، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية احصائياً، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية احصائياً حيث قدرت بـ 12.322 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فإن الدافع الإلهامي متغير مفسر لا يؤثر في تغيرات أسلوب التنافس.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالاً على أسلوب التنافس، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التنافس، وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم.

2-1-3 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-32): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب

التجنب

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t			
		معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة
الثابت	12.720	0.117	0.014	0.098	3.93	2.761	0.098	0.000
الدافع الإلهامي	1.662							0.098

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$+ \epsilon t \text{ الدافع الإلهامي } = 2.445 + 0.089 \text{ أسلوب التجنب}$$

تدل قيمة t للتأثير المثالي المقدرة بـ 1.662 عند مستوى دلالة 0.098 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية احصائياً، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية احصائياً، حيث قدرت بـ 12.720 عند مستوى دلالة 0.05، وعليه فإن الدافع الإلهامي متغير مفسر لا يؤثر في تغيرات أسلوب التجنب.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالاً على أسلوب التجنب، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للتأثير المثالي على أسلوب التجنب، وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم.

2-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-33): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب المساومة

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.587	0.345	0.000	3.93	104.177	0.000	6.436	1.371	الثابت
					0.000	10.207	0.609	الدافع الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$t + \epsilon = \text{الدافع الإلهامي} + 0.609 + 1.371 = \text{أسلوب المساومة}$$

أثبتت قيمة t للدافع الإلهامي المقدرة بـ 10.207 أنها معنوية احصائياً بمستوى دلالة 0.00 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.345، يعتبر الدافع الإلهامي متغيراً مفسراً بنسبة 34.5% من التغيرات الكلية في أسلوب المساومة، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 6.436 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.345 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الدافع الإلهامي وأسلوب المساومة، بينما تشير قيمة معاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الدافع الإلهامي يقابله تغير بـ 0.609 في أسلوب المساومة..

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب المساومة، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للدافع الإلهامي على أسلوب المساومة، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب

المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(5-34): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.628	0.395	0.000	3.93	129.110	0.000	8.600	1.426	الثابت
					0.000	11.36	0.52	الدافع الإلهامي
						3	8	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$t + \text{الدافع الإلهامي} = 1.426 + 0.528 \times \text{أسلوب الاستيعاب}$$

أثبتت قيمة t للتأثير المثالي المقدرة بـ 11.363 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.628 يعتبر الدافع الإلهامي متغيرا مفسرا بنسبة 62.8% من التغيرات الكلية في أسلوب الاستيعاب، و النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 8.600 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.395 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الدافع الإلهامي وأسلوب الاستيعاب، بينما تشير قيمة معاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الدافع الإلهامي يقابله تغير بـ 0.528 في أسلوب الاستيعاب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على أسلوب الاستيعاب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للدافع الإلهامي على أسلوب الاستيعاب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- 1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:
- H_0 : لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
 - H_1 : يوجد أثر للاستشارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-35): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستشارة الفكرية على

إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.614	0.378	0.000	3.93	120.078	0.000	17.282	1.929	الثابت
					0.000	10.958	0.348	الاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.929 + 0.348X + \epsilon$$

الاستشارة الفكرية = إدارة الصراع التنظيمي

أثبتت قيمة t للاستشارة الفكرية المقدرة بـ 0.348 أنها معنوية إحصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.378، تعتبر الاستشارة الفكرية متغيرا مفسرا بنسبة 37.8% من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 17.282 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.614 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستشارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة معاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاستشارة الفكرية يقابله تغير بـ 0.348 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاستشارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل.

3-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-36): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستشارة الفكرية على أسلوب التعاون

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t			
		معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة
الثابت	1.432	0.694	0.481	0.000	3.93	183.847	0.000	9.261
الاستشارة الفكرية	0.597	0.694	0.481	0.000	3.93	183.847	0.000	13.559

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.432 + 0.597 X + \epsilon$$

الاستشارة الفكرية = 1.432 + 0.597 أسلوب التعاون

أثبتت قيمة t للاستشارة الفكرية المقدر بـ 13.559 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.694، تعتبر الاستشارة الفكرية متغيراً مفسراً بنسبة 69.4% من التغيرات الكلية في أسلوب التعاون، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 9.261 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدر بـ 0.481 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستشارة الفكرية وأسلوب التعاون، بينما تشير قيمة معاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاستشارة الفكرية يقابله تغير بـ 0.597 في أسلوب التعاون.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب التعاون، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاستثارة الفكرية على أسلوب التعاون، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2-1-3 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

- H_1 : يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

- الجدول رقم (5-37): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية

على أسلوب التنافس

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.063	0.004	0.379	3.93	0.778	0.000	14.057	2.429	الثابت
					0.379	0.882	0.043	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 2.429 + 0.043 X + \epsilon$$

الاستثارة الفكرية = 2.429 + 0.043 أسلوب التنافس

تدل قيمة t للاستثارة الفكرية المقدر بـ 0.882 عند مستوى دلالة 0.379 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية إحصائياً، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية إحصائياً، حيث قدرت

ب 14.057 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فإن الاستثارة الفكرية متغير مفسر لا يؤثر في تغيرات أسلوب التنافس.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالاً على أسلوب التنافس، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس، وعليه نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم.

3-1-3 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد للاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-38): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.230	0.053	0.001	3.93	11.024	0.000	13.422	2.230	الثابت
					0.001	3.320	0.157	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$et + \text{الاستثارة الفكرية} = 2.230 + 0.157 \text{ أسلوب التجنب}$$

أثبتت قيمة t للاستثارة الفكرية المقدرة بـ 3.320 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.001، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.230، تعتبر الاستثارة الفكرية متغيرا مفسرا بنسبة 23% من التغيرات الكلية في أسلوب التجنب، و النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 13.422 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.230 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثارة الفكرية وأسلوب التجنب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاستثارة الفكرية يقابله تغير بـ 0.157 في أسلوب التجنب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب التجنب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاستثارة الفكرية على أسلوب التجنب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

3-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-39): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.560	0.314	0.000	3.93	90.510	0.000	8.969	1.724	الثابت
					0.000	9.514	0.521	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$\epsilon t + \text{الاستثارة الفكرية} = 1.724 + 0.521 \text{ أسلوب المساومة}$$

أثبتت قيمة t للاستثارة الفكرية المقدره بـ 9.514 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.560 تعتبر الاستثارة الفكرية متغيرا مفسرا بنسبة 56% من التغيرات الكلية في أسلوب المساومة، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 8.969 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدره بـ 0.560 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثارة الفكرية وأسلوب المساومة، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاستثارة الفكرية يقابله تغير بـ 0.521 في أسلوب المساومة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على أسلوب المساومة، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاستثارة الفكرية على أسلوب المساومة، وعليه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل

3-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد أثر لاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- H_1 : يوجد أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-40): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.561	0.315	0.000	3.93	91.025	0.000	11.746	1.827	الثابت
					0.000	9.541	0.422	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.827 + 0.422X + \epsilon$$

الاستثارة الفكرية = 1.827 + 0.422 أسلوب الاستيعاب

أثبتت قيمة t للاستثارة الفكرية المقدره بـ 9.541 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.315، تعتبر الاستثارة الفكرية متغيرا مفسرا بنسبة 31.5% من التغيرات الكلية في أسلوب الاستيعاب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 11.746 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدره بـ 0.561 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثارة الفكرية وأسلوب الاستيعاب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاستثارة الفكرية يقابله تغير بـ 0.422 في أسلوب الاستيعاب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب الاستيعاب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاستثارة الفكرية على أسلوب الاستيعاب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؛
- لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة

الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.
- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-41): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.724	0.524	0.000	3.93	217.825	0.000	12.660	1.455	الثابت
					0.000	14.759	0.493	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.455 + 0.493 X + \epsilon$$

الاعتبارات الفردية = إدارة الصراع التنظيمي

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 14.759 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.524 تعتبر الاعتبارات الفردية متغيرا مفسرا بنسبة 52.4 من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 12.660 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.724 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية يقابله تغير بـ 0.493 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

1-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-42): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على أسلوب التعاون

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			احصائية t	القيمة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
		المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة				
الثابت	0.574	440.998	3.93	0.000	4.079	0.000	0.000	
الاعتبارات الفردية	0.859			0.000	21.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.827 + 0.422 X + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 21.000 أنها معنوية احصائياً بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.831، تعتبر الاعتبارات الفردية متغيراً مفسراً بنسبة 83.5% من التغيرات الكلية في أسلوب التعاون، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 4.079 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.690 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية وأسلوب التعاون، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغيير في وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية يقابله تغيير بـ 0.859 في أسلوب التعاون.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب التعاون، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاعتبارات الفردية على أسلوب التعاون، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-43): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على أسلوب التنافس

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t	المعاملات	- المتغيرات	
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة				مستوى الدلالة
0.045	0.002	0.524	3.93	0.407	0.000	12.021	2.448	الثابت
					0.524	0.638	0.038	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{الاعتبارات الفردية} = 2.448 + 0.038 \text{ أسلوب التنافس}$$

تظهر قيمة t للاستشارة الفكرية المقدر بـ 0.638 عند مستوى دلالة 0.524، وهي أكبر من مستوى المعنوية من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية احصائيا، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية احصائيا حيث قدرت بـ 12.021 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فإن الاعتبارات الفردية متغير مفسر لا يؤثر في تغيرات أسلوب التنافس.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالا على أسلوب التنافس، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للاستشارة الفكرية على أسلوب التنافس، وعليه نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم.

3-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التجنب

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-44): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على أسلوب التجنب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المتغيرات - الثابت
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة	
0.218	0.047	0.002	3.93	9.845	0.000	11.010	2.160
					0.002	3.138	0.179

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{الاعتبارات الفردية} = 2.160 + 0.179 \text{ أسلوب التجنب}$$

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 3.138 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.002، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.047 تعتبر الاعتبارات الفردية متغيرا مفسرا بنسبة 47% من التغيرات الكلية في أسلوب التجنب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 11.010 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.218 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية وأسلوب التجنب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية يقابله تغير بـ 0.179 في أسلوب التجنب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب التجنب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاعتبارات الفردية على أسلوب التجنب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

4-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-45): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على أسلوب المساومة

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			مستوى الدلالة	احصائية t	المعاملات	المتغيرات -
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة				
0.695	0.483	0.000	3.93	184.907	0.000	4.510	0.886	الثابت
					0.000	13.598	0.777	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$t + \text{الاعتبارات الفردية } 0.777 + 0.866 = \text{أسلوب المساومة}$$

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 13.598 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.483 تعتبر الاعتبارات الفردية متغيرا مفسرا بنسبة 48.3% من التغيرات الكلية في أسلوب المساومة، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 4.510 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.695 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية وأسلوب المساومة، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية يقابله تغير بـ 0.777 في أسلوب المساومة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على أسلوب المساومة، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاعتبارات الفردية على أسلوب المساومة، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

4-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H_1 : يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

- الجدول رقم (5-46): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاعتبارات الفردية

على أسلوب الاستيعاب

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t	القيمة	مستوى الدلالة
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة			
الثابت	1.206	0.000	3.93	167.149	0.000	7.400	
الاعتبارات الفردية	0.613	0.000			0.000	12.929	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.206 + 0.613 X + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 12.929 أنها معنوية احصائياً بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.458 تعتبر الاعتبارات الفردية متغيراً مفسراً بنسبة 45.8% من التغيرات الكلية في أسلوب الاستيعاب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 7.400 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.677 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتبارات الفردية وأسلوب الاستيعاب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية يقابله تغير بـ 0.613 في أسلوب الاستيعاب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب الاستيعاب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للاعتبارات الفردية على أسلوب الاستيعاب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
 - لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
 - لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
 - لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
 - لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 1-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: لا يوجد أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H_1 : يوجد أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-47): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على إدارة

الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.559	0.313	0.000	3.93	9.214	0.000	19.861	2.132	الثابت
					0.000	9.498	0.278	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 2.132 + 0.278X + \epsilon$$

الاعتبارات الفردية = 2.132 + 0.278 أسلوب الاستيعاب

أثبتت قيمة t للاعتبارات الفردية المقدرة بـ 14.759 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.524 يعتبر التمكين متغيرا مفسرا بنسبة 52.4% من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 12.660 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.724 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التمكين وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التمكين يقابله تغير بـ 0.493 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر اجمالا على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

1-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التعاون التنظيمي

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

H_0 - لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 - يوجد أثر للاعتبارات الفردية على أسلوب التعاون بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-48): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على

أسلوب التعاون

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t		
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة	القيمة
الثابت	1.724	0.654	0.428	147.891	3.93	0.000	11.587
التمكين	0.493					0.000	12.161

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.724 + 0.493 \times \text{التمكين} + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للتمكين المقدرة بـ 12.161 أنها معنوية إحصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي هو 0.428، يعتبر التمكين متغيرا مفسرا بنسبة 42.8% من التغيرات الكلية، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 11.587 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.654 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التمكين وأسلوب التعاون، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التمكين يقابله تغير بـ 0.493 في أسلوب التعاون.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على أسلوب التعاون، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتمكين على أسلوب التعاون، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

2-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتمكين على أسلوب التنافس بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-49): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على

أسلوب التنافس

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة	
0.001	0.000	0.987	3.93	0.000	0.000	16.214	الثابت
					0.987	0.016	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$\epsilon t + \text{التمكين} = 2.571 + 0.001 \text{ أسلوب التنافس}$$

تظهر قيمة t للتمكين المقدرة بـ 0.016 عند مستوى الدلالة 0.987، وهي أكبر من مستوى المعنوية من 0.05، وبالتالي فهي ليست معنوية احصائياً، كما تظهر قيمة t لمعامل الثابت أنها معنوية احصائياً حيث قدرت بـ 16.214 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وعليه فإن التمكين متغير مفسر لا يؤثر في تغيرات أسلوب التنافس.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك يدل على أن العوامل الموضحة في النموذج لا تؤثر إجمالاً على أسلوب التنافس، ومنه يمكننا القول أنه لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التنافس، وعليه نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم.

3-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التجنب بالمؤسسات

الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتمكين على أسلوب التجنب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على

أسلوب التجنب

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t		
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة	القيمة
الثابت	2.437	0.153	0.023	4.730	3.93	0.000	15.779
				0.031	0.031	0.091	2.175
التمكين	0.091					0.031	2.175

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 2.437 + 0.091X + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للتمكين المقدرة بـ 2.175 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.031، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.023، يعتبر التمكين متغيراً مفسراً بنسبة 2.3% من التغيرات الكلية في أسلوب التجنب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 15.779 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.153 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التمكين يقابله تغير بـ 0.091 في أسلوب التجنب.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب التجنب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي للتمكين على أسلوب التجنب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

4-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H_1 : يوجد أثر للتمكين على أسلوب المساومة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-51): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على

أسلوب المساومة

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.536	0.287	0.000	3.93	79.769	0.000	10.905	1.956	الثابت
					0.000	8.931	0.436	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.956 + 0.436X + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للتمكين المقدرة بـ 8.931 أنها معنوية إحصائياً بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.287، يعتبر التمكين متغيراً مفسراً بنسبة 28.7% من التغيرات الكلية في أسلوب المساومة، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 10.905 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.536 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التمكين وأسلوب المساومة، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغيير في وحدة واحدة في التمكين يقابله تغيير بـ 0.436 في أسلوب المساومة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب المساومة، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتمكين على أسلوب المساومة، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل

5-1-5 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب الاستيعاب

بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للتمكين على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي

عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للتمكين على أسلوب الاستيعاب بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند

مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-52): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على

أسلوب الاستيعاب

معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
		مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	مستوى الدلالة	القيمة		
0.556	0.310	0.000	3.93	88.810	0.000	13.787	1.972	الثابت
					0.000	9.424	0.367	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V-26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$ct + \text{التمكين} = 1.972 + 0.367 \text{ أسلوب الاستيعاب}$$

أثبتت قيمة t للتمكين المقدرة بـ 9.424 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0.310 يعتبر التمكين متغيرا مفسرا بنسبة 31% من التغيرات الكلية في أسلوب الاستيعاب، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 13.787 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.556 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التمكين وأسلوب الاستيعاب، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في التمكين يقابله تغير بـ 0.367 في أسلوب المساومة

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى المعنوية 0.05، فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالاً على أسلوب الاستيعاب، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للتمكين على أسلوب الاستيعاب، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

6- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

تم تقدير العلاقة الانحدارية في سياق النموذج الرياضي التالي:

انطلاقاً من ذلك تم صياغة فرض العدم والفرض البديل على النحو الآتي:

- H_0 : لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (5-53): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية

على إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات	المعاملات	إحصائية F			إحصائية t	
		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة
الثابت	1.411	0.544	0.738	0.000	3.93	236.252
القيادة التحويلية	0.498	0.544	0.738	0.000	15.370	236.252

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تم تفسير النموذج الرياضي السابق كالتالي:

$$Y = 1.411 + 0.498X + \epsilon$$

أثبتت قيمة t للقيادة التحويلية المقدرة بـ 15.370 أنها معنوية احصائيا بمستوى دلالة 0.000، أي أقل من 0.05، وعن طريق حساب معامل التحديد R² الذي بلغ 0.544 تعتبر القيادة التحويلية متغيرا مفسرا بنسبة 54.4% من التغيرات الكلية، والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا ما تعبر عنه قيمة t لباقي العوامل التي قدرت بـ 15.370 بمستوى دلالة 0.000.

تدل قيمة R المقدرة بـ 0.738 على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما تشير قيمة المعاملات إلى أن التغير في وحدة واحدة في القيادة التحويلية يقابله تغير بـ 0.498 في إدارة الصراع التنظيمي.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى المعنوية 0.05 فإن ذلك دلالة إحصائية على أن العوامل الموضحة في النموذج تؤثر إجمالا على إدارة الصراع التنظيمي، ومنه يمكننا القول أن هناك أثر إيجابي قوي للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

تنص الفرضية السادسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المنصب الوظيفي) حول تحقيق القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الصراع التنظيمي، تم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موالى:

1- من حيث الجنس: تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة من خلال اختبار

مدى وجود الفروقات وعدمها والموضحة كالتالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

كشفت الاختبار عن النتائج التالية:

الجدول رقم (5-54): اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الجنس

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.589	0.292	0.280	1	0.280	داخل الأفراد	القيادة التحويلية
		0.959	198	189.921	ما بين الأفراد	
			199	190.201	المجموع	
0.491	0.476	0.208	1		داخل الأفراد	إدارة الصراع التنظيمي
		0.437	198		ما بين الأفراد	
			199		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

يشير الجدول أعلاه إلى أن دلالة قيم إحصائية فيشر F أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم الذي

ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لمتغير الجنس، أي أن الفروق بين المتوسطات ليست معنوية وبالتالي فإن عامل الجنس ليس له أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

2- من حيث الفئة العمرية: تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة من خلال اختبار مدى وجود الفروقات وعدمها والموضحة كالتالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا للفئة العمرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا للفئة العمرية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

كشفت الاختبار عن النتائج التالية:

الجدول رقم(5-55): اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الفئة العمرية

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.014	2.942	2.681	5	13.405	داخل الأفراد	القيادة التحويلية
		0.911	194	176.796	ما بين الأفراد	
			199	190.201	المجموع	
0.056	2.203	0.932	5	4.661	داخل الأفراد	إدارة الصراع التنظيمي
		0.423	194	82.094	ما بين الأفراد	
			199	86.754	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

يشير الجدول أعلاه إلى أن دلالة قيم إحصائية فيشر F أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للفئة العمرية، أي أن الفروق بين المتوسطات ليست معنوية وبالتالي فإن نوعية الفئة العمرية ليس لها أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

3- من حيث المستوى التعليمي: تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة من خلال اختبار مدى وجود الفروقات وعدمها والموضحة كالتالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

كشف الاختبار عن النتائج التالية:

الجدول رقم (5-56): اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	الاحتمال
القيادة التحويلية	9.623	4	2.406	2.598	0.038
	180.578	195	0.926		
	190.201	199			
إدارة الصراع التنظيمي	2.912	4	0.728	1.693	0.153
	83.842	195	0.430		
	199				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

يشير الجدول أعلاه إلى أن دلالة قيمة إحصائية فيشر F أقل من 0.05 بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية بينما دلالة قيم إحصائية فيشر F أكبر من 0.05 بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي، وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض فرض العدم الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمستوى التعليمي، أي أن الفروق بين المتوسطات معنوية وبالتالي فإن عامل المستوى التعليمي له أثر على القيادة التحويلية.

4- من حيث الخبرة: تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة من خلال اختبار مدى وجود الفروقات وعدمها والموضحة كالتالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا لعامل الخبرة للخبرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقا لعامل الخبرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

كشفت الاختبار عن النتائج التالية:

الجدول رقم(5-57): اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الخبرة

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.038	2.598	2.406	4	9.623	داخل الأفراد	القيادة التحويلية
		0.926	195	180.578	ما بين الأفراد	
			199	190.201	المجموع	
0.153	1.693	0.728	4	2.912	داخل الأفراد	إدارة الصراع التنظيمي
		0.430	195	83.842	ما بين الأفراد	
			199	86.754	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

يشير الجدول أعلاه إلى أن دلالة قيمة إحصائية فيشر F أقل من 0.05 بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية بينما دلالة قيم إحصائية فيشر F أكبر من 0.05 بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي 0.05، وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض فرض عدم الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لعامل الخبرة، أي أن الفروق بين المتوسطات معنوية وبالتالي فإن عامل الخبرة له أثر على القيادة التحويلية.

5- من حيث المنصب الوظيفي: تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة من خلال اختبار مدى وجود الفروقات وعدمها والموضحة كالتالي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمنصب الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات 0.05 وفقا للمنصب الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

كشفت الاختبار عن النتائج التالية:

الجدول رقم(5-58): اختبار الفروق بين إجابات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المنصب

الوظيفي

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.336	1.135	1.083	3	3.248	داخل الأفراد	القيادة التحويلية
		0.954	196	186.953	ما بين الأفراد	
			199	190.201	المجموع	
0.060	2.514	1.071	3	3.214	داخل الأفراد	إدارة الصراع التنظيمي
		0.426	196	83.540	ما بين الأفراد	
			199	86.754	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V- 26

يشير الجدول أعلاه إلى أن دلالة قيم إحصائية فيشر F أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمنصب الوظيفي، أي أن الفروق بين المتوسطات ليست معنوية وبالتالي فإن عامل المنصب الوظيفي ليس له أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الاختبارات التي تم تناولها، تم استخلاص العديد من النتائج التي تقدم مخرجات ذات منفعة قيمة والتي سيتم مناقشتها فيما يلي وفقا للفروض الموضوعية، كما سيتم مناقشتها بشكل تفصيلي في سياق الأدب النظري والنتائج الفكرية السابق الذي تم تقديمه في الفصول الماضية.

أولا نتائج الدراسة بناء على الفرضيات المقدمة: كما وتم ذكره سابق، تم التحقق من الفرضيات التي تم عرضها من خلال اختبارات التحليل الإحصائي، والتي ساهمت في استخلاص النتائج التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: أكدت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي نفت الفرضية الفرعية القائلة: لا يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، بعد ذلك تم اختبار صحة الفرضيات الجزئية التي تنبثق منها عند مستوى معنوية 0.05، إذ نجد أن التأثير المثالي يؤثر بشكل إيجابي وقوي في أسلوب التعاون بنسبة مساهمة تقدر بـ 54.5% في

الفرضية الجزئية الأولى، مما يدل على تشجيع القادة الذين يتمتعون بسمة التأثير المثالي على العمل الجماعي التعاوني، وتوحيد الجهود لتحقيق رؤية المؤسسات الصيدلانية، لكنها أظهرت عدم وجود أثر للتأثير المثالي على أسلوب التنافس في الفرضية الجزئية الثانية، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد على أن سمة التأثير المثالي التي يتمتع بها القادة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي لا تدعم ممارسة الإستراتيجية التنافسية لإدارة الصراع التنظيمي، فباعتبارهم نماذج للعمال يتمتعون بالقيم الأخلاقية لا يميلون لاستخدام نهج التنافس، الذي قد يؤدي إلى اضطراب وخلق بيئة سلبية في مكان العمل، بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة أكدت وجود أثر إيجابي بين التأثير المثالي وأسلوب التجنب بنسبة %2.8، وهي نسبة جد ضعيفة تدل على المساهمة الضعيفة للتأثير المثالي في تطبيق أسلوب التجنب، أما الفرضية الرابعة والخامسة فقد أكدت كذلك على الأثر الإيجابي للتأثير المثالي على كل من أسلوب المساومة والاستيعاب بنسبة %35.2 و%40.1 على التوالي، وبالتالي فإن التأثير المثالي يشجع على إيجاد حلول مرضية لجميع الأطراف وتفهم آراء الآخرين لتخفيف حدة الصراعات التنظيمية من خلال هذين الأسلوبين.

2- الفرضية الفرعية الثانية: نفت نتائج التحليل الإحصائي الفرضية القائلة: "لا يوجد أثر للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى معنوية 0.05"، بل أكدت على وجود أثر إيجابي للدافع الإلهامي على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة %39.5، كما توصلت إلى رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة في الفرضيات الجزئية الأولى والرابعة والخامسة، إذ كانت جميع معاملات التحديد موجبة لأثر الدافع الإلهامي وقدرت بنسبة %55.4 و%34.5 و%39.5 على كل من أسلوب التعاون، أسلوب المساومة وأسلوب الاستيعاب على التوالي، في المقابل أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود أثر للدافع الإلهامي على أسلوب التجنب والتنافس في الفرضية الجزئية الثانية والثالثة، وعليه فإن القادة ذوي سمة الدافع الإلهامي يعطون الأولوية لتحقيق مخرجات إيجابية من خلال دعم أسلوب التعاون بصورة كبيرة، كما يسعون إلى وضع حلول وسطية في حالات الصراع التنظيمي من خلال تطبيق أسلوب المساومة، كما أن سمة الدافع الإلهامي تشجع الأفراد المتصارعة وتحفزهم لاستيعاب مشاكل الآخرين والتنازل عن التعصب الشديد، في حين لا يفضلون ممارسة التجنب لحل الصراعات، مما يؤكد على استعداد المؤسسات لتبني التعاون والتكيف مع الصراعات التنظيمية مهما كان شكلها للاستفادة منها، وترفض رفضا قاطعا أي شكلا من أشكال العدائية وبالتحديد أسلوب التنافس.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت الفرضية على " لا يوجد أثر للاستثارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى معنوية 0.05"، بالاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم نفي هذه الفرضية والتأكيد على وجود أثر قوي للاستثارة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 37.8%، كما أشارت نتائج التحليل بخصوص الفرضيات الجزئية الأولى والرابعة والخامسة إلى قبول الفرضيات البديلة ورفض فرضيات العدم وأكدت على وجود أثر قوي للاستثارة الفكرية، كانت جميع معاملات التحديد ذات إشارة موجبة فيه لكن مختلفة من حيث شدة المساهمة، والتي قدرت بـ 48.1% و 31.4% و 31.5% و 5.3% على كل من أسلوب التعاون، أسلوب المساومة، أسلوب الاستيعاب وأسلوب التجنب على التوالي، بالنسبة للفرضية الثانية أكدت على عدم وجود أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس، يمكن تفسير هذه النتائج بأن الاستثارة الفكرية كسمة يختص بها القادة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي تساعد على حفز الفكر الإبداعي والعقلاني، والذي له دور كبير في حل الصراعات التنظيمية من خلال أساليب تعاونية، كما تركز على منح فرص للتفاوض والخروج بأفكار جديدة تسعد الجميع، وبالتالي فهي تدعم ممارسة أسلوب المساومة، ومن جهة أخرى تشجع على ورؤية الصراع الذي يحدث من زوايا أخرى تدفعهم للتضحية لصالح الفريق من خلال أسلوب الاستيعاب، وبالمقابل فهي لا تظهر أي استعداد لممارسة أسلوب التجنب والتنافس في إطار إدارة الصراع التنظيمي.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** نصت الفرضية على " لا يوجد أثر للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى معنوية 0.05"، ليست صحيحة بناء على نتائج التحليل الإحصائي والتي أكدت على وجود أثر قوي للاعتبارات الفردية على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 52.4% عند مستوى معنوية 0.05، كما أشارت نتائج التحليل بخصوص الفرضيات الجزئية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة إلى قبول جميع الفرضيات البديلة ورفض فرضيات العدم (الأولى، الثالثة، الرابعة، الخامسة)، وأكدت على وجود أثر للاعتبارات الفردية كانت جميع معاملات التحديد فيه ذات إشارة موجبة، لكن مختلفة من حيث الشدة قدرت بـ 69% و 4.7% و 48.3% و 45.8% على كل من أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب المساومة وأسلوب الاستيعاب على التوالي، في حين أكدت على عدم وجود أثر للاستثارة الفكرية على أسلوب التنافس، وعليه فإن سمة الاعتبارات الفردية لها أثر جوهري في ممارسة أساليب التعاون، التجنب، المساومة والاستيعاب، حيث تشير إلى نسبة مساهمة كبير

بلغت 69% فيما يخص أسلوب التعاون، وهذا إن كان دليلاً فهو يدل على حرص القادة بالمؤسسات الصيدلانية على تحقيق مبدأ التعاون الذي يخفف من حدة الصراعات وتحويلها لصالح الفريق، من خلال الاهتمام بالفرد كمورد حقيقي، لكن كذلك فهو يهتم بتطبيق استراتيجيات أخرى منها الاستيعاب والمساومة التي لا تضر بمصلحة الفريق، كما تدل النتائج كذلك على عدم اهتمامهم بممارسة أسلوب التجنب إلا نادر من خلال النسبة الضئيلة الموضحة مسبقاً، كما يجدر الإشارة بوضوح إلى أن الاعتبارات الفردية كغيرها من الأبعاد الأخرى لا تظهر دعماً لممارسة أسلوب التنافس كونها لا تتماشى مع المبادئ التي تنص عليها سمة الاعتبارات الفردية، والتي تضر روح الفريق وتعاونيته وتزعزع استقراره.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: الفرضية القائلة " لا يوجد أثر للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى معنوية 0.05"، مرفوضة بناء على نتائج التحليل الإحصائي والتي أكدت على وجود أثر وبدرجة قوية للتمكين على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 31.3% عند مستوى المعنوية 0.05، بينما أشارت فيما يخص نتائج تحليل الفرضيات الجزئية إلى قبول الفرضيات البديلة ورفض فرضيات العدم (الأولى، الثالثة، الرابعة، الخامسة)، وأكدت على وجود أثر كانت جميع معاملات التحديد فيه ذات إشارة موجبة لكن مختلفة من حيث الشدة، قدرت بـ 42.8% و 2.3% و 28.7% و 31% لكل من أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب المساومة وأسلوب الاستيعاب على التوالي، في حين أظهر اختبار الفرضية الجزئية الثانية عدم وجود أثر للتمكين على أسلوب التنافس، مما يشير إلى أن بعد التمكين كغيره من أبعاد القيادة التحويلية لا يظهر أي دعم أو اهتمام بممارسة الأساليب العدائية في حل الصراع التنظيمي، كما يظهر اهتماماً ضئيلاً جداً بممارسة أسلوب التجنب في سياق إدارة الصراعات التنظيمية، مما يدل على أن سمة التمكين تدفع إلى تطبيق هذا الأسلوب في حالات جد نادرة لا يكون فيها الصراع بحاجة إلى حل، في جهة أخرى أكدت اختبار الفرضيات الأخرى على دعم التمكين لتطبيق أساليب أخرى خاصة أسلوب التعاون بنسبة مرتفعة مقارنة بأساليب المساومة والاستيعاب، فالأسس والقواعد التي تقوم عليها سمة التمكين تزيد من ثقة الأفراد والقدرة على الاندفاع لتشارك الأعمال وتحقيق الأهداف مع الآخرين.

6- الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية السادسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المنصب الوظيفي) حول تحقيق القيادة التحويلية وتطبيق إدارة

الصراع التنظيمي، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لعامل الجنس، الفئة العمرية والمنصب الوظيفي، والذي تم تفسيره على أن هذه العوامل ليس لها أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمستوى التعليمي والخبرة، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي يؤثر على كيفية تطبيق القيادة التحويلية، فالعمال أصحاب التعليم الثانوي قد يواجهون بعض العراقيل في ممارسة القيادة التحويلية التي تستدعي مستوى جيدا ومعرفة كافية لتطبيقها وفهمها، وبالنسبة للخبرة فقد أوضحت النتائج أن لها أثرا على القيادة التحويلية، فالخبرة القليلة تساهم بشكل سلبي في اضعاف فعالية القيادة التحويلية وعدم القدرة على التعامل مع بعض المواقف التي لم يكن للقائد فيها تجارب ومعارف سابقة.

7- الفرضية الرئيسية: الفرضية القائلة " لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي عند مستوى معنوية 0.05"، مرفوضة بناء على نتائج التحليل الإحصائي والتي أكدت على وجود أثر معنوي وبدرجة قوية للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 54.4% عند مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد على أن القيادة التحويلية بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي تعمل على تعزيز تطبيقات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالصورة المناسبة، ويشير إلى قدرة القادة هنا في التعامل بكفاءة مع هذه الاستراتيجيات.

ثانيا نتائج الدراسة بناء على الأدب النظري:

سيتم في هذا القسم مناقشة نتائج الدراسة وفقا لما تم عرضه من الخلفيات الفكرية والمفاهيمية في الفصول الثلاثة السابقة، ومقارنتها بنتائج الدراسة الميدانية.

1- تحديد مدى الممارسات الفعلية لأبعاد القيادة التحويلية، حيث تم الكشف عن سلوكيات كل بعد بالنسبة للقائد والتابع وتحديد خصائصه التي تؤكد على وجوده كسمة فعلية بالمنظمة بالجانب النظري، بالنسبة للجانب الميداني أكدت التحليل الإحصائية بدورها عن الممارسة الفعلية لكل بعد بدرجة مرتفعة أو قريبة من المرتفعة بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، حيث قدر المتوسط الحسابي للتأثير المثالي بـ 3.3288، التأثير المثالي بـ 3.4138، الاستتارة الفكرية بـ 3.3156، الاعتبارات الفردية بـ 3.3013، التمكين بـ 3.4244، وتعتبر سمة الدافع الإلهامي

والتمكن الأكثر ممارسة بالمؤسسة محل الدراسة، على العموم هناك اختلاف في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، لكنها جميعا مقبولة وذات دلالة جيدة، مما يثبت حرص المؤسسة على تحقيق أداء يفوق المتوقع، وهو ما تم إثباته نظريا.

2- أشارت نتائج الدراسة النظرية إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية والصراع تختلف ما بين القائد والتابع، فالنسبة للقيادة التحويلية تختلف ممارسة كل بعد وفقا للسلوك الذي يظهره كل منهما، أما في سياق إدارة الصراع التنظيمي فقد ورد أن إدارة الصراع التنظيمي مهمة تقع على عاتق القادة وتحتاج إلى وعي التابعين بالاستراتيجية المطبقة ودور كل منهما يختلف عن الآخر، وهذا ما قامت بإثباته الدراسة الميدانية حيث أكدت على وجود فروقات معنوية بين المتوسطات متعلقة بمتغير المنصب، ومنه فإن المنصب عامل حيوي يؤثر على توجهات المسؤولين (القادة) والعمال (التابعين) في ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، بالنسبة للخصائص الشخصية الأخرى كالخبرة والمستوى التعليمي، فتعتبر مصدرا للمعرفة والتواصل والعديد من المهارات الأخرى، تساعده على تبني سلوكيات القيادة التحويلية، ورفع درجة وعي الأتباع بأهميتها، كما تدعم وتعزز من قدرات القائد وفهمه لموقف الصراع التنظيمي الذي تواجهه المنظمة لتطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي، حيث تم تأكيد ذلك في عدة نقاط في الإطار النظري، لكن ذلك لم يتوافق مع نتائج الجانب الميداني حيث أكدت على وجود فروقات معنوية بين المتوسطات متعلقة بمتغير الخبرة والمستوى التعليمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، ومنه فإنها لا تؤثر في تطبيق كلا المتغيرين.

3- التأكد من صحة اختبار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، فطبقا لما ورد في الجزء النظري أكدت الدراسة على تكريس القائد لوقته وجهده في اختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الصراعات التنظيمية وقد كانت أكثر الاستراتيجيات التي يتبناها ذات النهج التعاوني وبالتحديد استراتيجية التعاون والمساومة، اللتان توفران بيئة عمل داعمة ومتعاونة قادرة على تحقيق الأهداف، ويبتعد عن ممارسة استراتيجية الصراع الحازمة وبالتحديد التنافس، وهذا ما يتوافق مع نتائج المعاينة الميدانية التي كشفت عن ممارسة أسلوب التعاون بدرجة مرتفعة أي متوسط حسابي بلغ 3.4113، بينما أشارت النتائج إلى قيمة منخفضة لممارسة استراتيجية التنافس، الذي قدر بمتوسط حسابي بلغ 2.5731.

4- معرفة مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على إدارة الصراع التنظيمي، حيث أشار الأدب النظري

إلى الأثر الجوهري لكل بعد في إدارة الصراعات التنظيمية واحتوائها بالطرق الصحيحة بما يخدم مصالح المنظمة والأفراد، وهذا ما يتطابق تحديداً مع نتائج التحليل الإحصائي، الذي كشف عن الأثر الإيجابي والقوي لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، كما وقام ببيان النسبة التي يفسرها كل بعد في من تغيرات إدارة الصراع التنظيمي حيث أن: التأثير المثالي يفسر نسبة 42%، الدافع الإلهامي يفسر نسبة 39.5%، الاستثارة الفكرية تفسر نسبة 37.8%، الاعتبارات الفردية تفسر نسبة 52.4%، والتمكين يفسر نسبة 31.3%، وتعتبر هذه المساهمات قيم جيدة ومقبولة تتماشى مع ما تم تناوله في الجانب النظري.

5- أكدت نتائج الأدب النظري أن سلوكيات القيادة التحويلية وبالتحديد أبعادها لا تدعم ممارسة استراتيجية التنافس، وهذا ما أكدت الدراسة الميدانية صحته، إذ أشارت إلى أنه لا يوجد أثر بين أبعاد القيادة التحويلية الخمس واستراتيجية التنافس والذي تم توضيحه بشكل مفصل في الفرضيات الجزئية.

ثالثاً: نتائج الدراسة بناء على النتائج الفكرية السابق:

بالحديث عن النتائج الفكرية السابق الذي شمل العديد من الدراسات السابقة التي اتفقت مع هذه الدراسة في عدة جوانب، شملت البناء الفكري والمفاهيم المتعارف عليها تخص القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، وبالرغم من ذلك نجد أن هذه الدراسة متميزة من عدة نواحي من حيث المساهمات النظرية التي شملت عدة مفاهيم حديثة خاصة ما يتعلق بالقيادة التحويلية (الخضراء، التربوية، التكنولوجية)، وتطرفت إلى ماهية الصراع التنظيمي وتوسعت في أنواعه ومجالاته، وخصت بالذكر طرق إدارته من خلال إبراز دور القيادة التحويلية في ذلك وإثبات مساهمته نظرياً قبل أن تكون ميدانياً، كما أنها تميزت من حيث المناهج والأساليب الإحصائية الموجودة في عدة برامج (Vosviewer, Amos, Spss) التي تم استخدامه في بناء الدراسة واستخلاص المخرجات المعرفية القيمة التي تم إجرائها وفقاً لقاعدة ميدانية مختلفة عن الدراسات السابقة، تمثلت في المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، وعليه فإن النطاق المكاني والزمني والبشري والمجتمع الذي تم تغطيته شاملة لجميع الأفراد بالمؤسسة الذي استخدمته الدراسة، إلى جانب الأهداف التي تم تسطيرها منذ الانطلاقة الأولى، لعب دوراً كبيراً في تغريدها وتميزها.

من خلال هذه المعطيات وبعد استكمال مجريات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أكدت على أن أبعاد تؤثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي، توافقت مع دراسة (Chima Emmanuel Ibe & Leo C. Chukwu,2023) التي أكدت على أن أبعاد القيادة التحويلية وبالتحديد التأثير المثالي، والدافع الإلهامي والاستثارة الفكرية تؤثر بصورة إيجابية على إدارة الصراعات التنظيمية، ودراسة (Budhi Haryanto and Others,2022) الذي أثبت أن الدور الذي يؤديه القائد التحويلي يعمل على حل الصراعات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء.

كما أسفرت دراستنا عن أسلوب التعاون الذي يعتبر من الأساليب التي تدعمها المؤسسة محل الدراسة وبشدة لإدارة الصراعات التنظيمية، حيث أكدت على وجود أثر إيجابي قوي بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما يتفق مع دراسة (Zhang,2011) الذي اعتبر القيادة التحويلية تشجع الأفراد على تبني استراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من أداء الفريق.

إلى جانب ذلك فإنها اتفقت مع دراسة (Wong,2014) في جزئية مهمة إذ نجد أن نتائج دراسته لا تدعم الاستراتيجيات التنافسية في سياق القيادة التحويلية، وهذا ما أسفرت عنه دراستنا حيث أكدت على عدم وجود أثر بين أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجية التنافس.

خلاصة الفصل:

قام هذا الفصل بمعالجة أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لأم البواقي، من خلال عرض البنية المنهجية للدراسة الذي تضمن تقديمًا للبيئة البحثية التي تمت فيها مجريات الدراسة الميدانية، كما تم عرض وتحليل معطيات المعاينة الميدانية ويتضمن ذلك توصيف مجتمع الدراسة البالغ عدده 200 عامل من المؤسسات محل الدراسة (شركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST، مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية)، وعرض وتحليل آراء المبحوثين حول محاور الاستبانة، وتحديد مدى ممارسة كل متغير وأبعاده وفقا لدرجات الموافقة ليلكرت، ثم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA، ل يتم استخلاص أهم النتائج التي تم مناقشتها فيما بعد بناء على الفرضيات التي تم وضعها والبناء النظري والمفاهيمي الذي تم معالجته وتطويره في الفصول السابق، كما تم مناقشة النتائج كذلك في إطار النتائج الفكرية السابق، لتحديد مكانة الدراسة حاليا وأهمية مخرجاتها التي تساهم في إضافة قيم معرفية تدعم المعارف السابقة.

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي الموجودة على برنامج SPSS v-26 عن وجود أثر إيجابي وبدرجة قوية للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 54.4% عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين وتعزيز ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما أكد من خلال اختبار الفرضيات الفرعية إلى وجود أثر بين أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بلغ 54.5% بالنسبة لبعد التأثير المثالي، و 39.5%، 37.8%، 52.4%، 31.3%، لكل من بعد الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين على التوالي، في المقابل أوضحت الفرضيات الجزئية عدم وجود أثر معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على استراتيجية التنافس، وبالمقابل وجود أثر قوي على ممارسة استراتيجية التعاون، وعليه أكدت هذه النتائج على أن سلوكيات القيادة التحويلية لها أثر في إدارة الصراع التنظيمي بحيث تدعم ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي، التي تعزز التعاون والعمل الجماعي بين الفرق ولا تشجع على ممارسة استراتيجيات تهدف إلى الكسب الفردي والمصالح الفردية.

من جهة أخرى أوضحت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لعامل الجنس، الفئة العمرية والمنصب الوظيفي، والذي تم تفسيره على أن

هذه العوامل ليس لها أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمستوى التعليمي والخبرة، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي والخبرة يؤثران على كيفية ممارسة وفهم سلوكيات القيادة التحويلية.

خاتمة

تمثل هذه الدراسة زادا معرفيا هاما حول مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي، بحيث قامت ببيان الأثر الجوهرى لهذا النمط القيادي على ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما أثبتت مساهمة كل بعد من أبعاده في تطبيق استراتيجياته، وهذا لرفع مستوى إنتاجية المؤسسات محل الدراسة، واستغلال الصراعات التنظيمية بطرق بناءة وهادفة تساهم في تفجير طاقات ومواهب العاملين، فالقيادة التحويلية في ذاتها تعتبر مقصدا لكل منظمات اليوم للتفوق وتجاوز مقاييس الأداء المسطرة، بما يمنحها التميز والريادة في عالمه تكثر فيه الصراعات والتحديات، هذه الخصائص زادت من رغبة الولوج فيه وإنجاز هذه الدراسة، والتي أدت إلى ظهور العديد من النتائج القيمة في كلا الجانبين النظري والميداني.

أولا: نتائج الدراسة النظرية

من خلال البناء النظري الذي تم التطرق إليه في توضيح المعالم الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة في الفصلين الأول والثاني، إلى جانب دراسة الأثر والعلاقة التي تجمع بينها في الفصل الثالث، تم استخلاص جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- تشكل القيادة التحويلية نمطا قياديا استثنائيا يرمي للوصول إلى المثالية من ناحية تحقيق أداء يتجاوز سقف التوقعات، ومن خلال المبادئ التي يقوم عليها والتي تركز على التأثير الأخلاقي والدفع للعمل بحماس لإحداث ثورة من التغييرات الإيجابية، كما يقدر هذا النمط القيادي الأفراد ويعتبرها أساس نجاح المنظمات لهذا يولي اهتماما شديدا بها ويعمل على توجيهها لفهم رؤية المنظمة ومنه لتحقيق رسالتها؛
- تعتبر القيادة التحويلية في منظمات اليوم مطلبا أساسيا لتحريك الطاقات البشرية وبناء مكانة خاصة لها بين نظيراتها من الأنماط القيادية الأخرى، وعليه نجدها استولت على جميع المجالات الأساسية في الحياة وتطورت مفاهيمها، لتشمل نطاقات جديدة أكثر حداثة كالقيادة التحويلية الخضراء، القيادة التحويلية التربوية والقيادة التكنولوجية؛
- من أهم ما يميز القيادة التحويلية هي مجموعة من المحددات والتي تعرف بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، بحيث يتميز كل بعد بسلوك يجعله منفردا عن الآخر يختلف من حيث ممارسته من القائد إلى التابع، وأن غياب أي بعد يمس بفعالية القيادة التحويلية ونجاحها؛

خاتمة

- الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية بالمؤسسات لها تأثيرات ايجابية تتطلب مهارات إبداعية وفنية للقادة التحويليين لتحويلها إلى نقاط قوة تستفيد منها المؤسسات في التجديد وبعث الحركة والتخلص من الركود؛
- تعتبر إدارة الصراع التنظيمي عملية هادفة إلى ضبط مستويات الصراع التنظيمي إلى المستوى الذي يحقق مخرجات وظيفية لصالح المنظمة، كما يشمل إيجاد الحلول المناسبة لاحتوائه تساعد على حفز الفكر الإبداعي وتطوير مهارات للابتكار ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- يشمل الصراع التنظيمي عدة أنواع وأنماط، لكن أكثرها شيوعا هي الصراع بين الوظائف وصراع المهام وصراع العلاقات، وفي هذا الشأن نجد أن الصراع بين الوظائف والمهام يمكن أن تكون له مخرجات إيجابية وآثار وظيفية عند إدارته بالصورة والاستراتيجية المناسبة، على نقيض ذلك يعتبر صراع العلاقات أو ما يعرف بالصراع العاطفي صراع غير بناء ونتائجه غير وظيفية تمس بمبادئ ومعتقدات الأفراد؛
- هناك علاقة تبادلية بين مفهوم القيادة والصراع، بحيث أن القيادة الرديئة يمكن أن تتسبب في ظهور صراعات داخل بيئية العمل، وفي المقابل يؤدي الصراع كذلك إلى خلق قيادات كفؤة بحيث أن المهارات التي يمتلكها الفرد للتعامل مع الصراعات تساهم في تعزيز معارفه وكفاءته للتعامل مع المواقف الصعبة، وبالتالي تمنحه فرصة ليكون قائدا مستقبليا ناجحا؛
- تساهم القيادة التحويلية في ضبط الصراعات التنظيمية إلى المستويات التي تحتاجها المنظمة لضمان تجديد وحيوية وكذا حركية المنظمات؛
- يساهم كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مختلف في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي، بحيث أن سمة التأثير المثالي تجعل من سلوكيات القائد التحويلي الأخلاقية محفزا للأطراف المصارعة للتعاون وتجاوز الصراعات، بينما سمة الدافع الإلهامي تشجع الأفراد على تركيز على أهمية الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة عوض التركيز على الصراعات التي تحدث في مكان العمل، إلى جانب ذلك نجد أن سمة الاستثارة الفكرية توجه فكر الأفراد لاحتضان مصلحة الجماعة وشعورهم بالوحدة، مما يجعلهم يعملون معا في حالات الصراعات وتفاذي بعض الاصطدامات التي قد تتحول إلى صراعات لا حاجة لها، وفي نفس السياق نجد الاعتبارات الفكرية التي تهتم بشكل كبير بوحدة الجماعة وتؤمن بأن الاختلاف بين الأفراد أمر طبيعي وهو الشيء الذي يمنحهم نقطة قوة، يتم استغلالها في تحقيق أهداف أعظم تعود بالنفع على الجميع، أما سمة التمكين فتساعد على توجيه القائد لاختيار الاستراتيجية الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي، ومع كل

خاتمة

هذا يمكن أن تكون أبعاد القيادة التحويلية سلاحا ذو حدين، فكما تساهم هذه الأبعاد في تحسين عمليات إدارة وحل الصراعات التنظيمية، يمكن أن تتسبب في تصعيد الصراعات وتأزمها خاصة وأن سعي الأفراد لتحقيق أداء غير متوقع ومثالي قد يؤدي إلى ضغط رهيب يخلق صراعات أخرى؛

- يعتبر القائد التحويلي هو المسؤول الأول لاختيار الاستراتيجية الأنسب لإدارة الصراعات التنظيمية، بحيث يكرس وقتا معتبرا من وقته لذلك، كما أنه يتمتع بالعديد من المهارات التي تمكنه من تبني هذه الاستراتيجية بيسر وعلى وجه الخصوص مهارات التواصل والذكاء العاطفي، إلى جانب مهارات إدارة التغيير ومهارات إدارية أخرى تشمل توقع الصراعات قبل حدوثها واعتماد إجراءات استباقية مناسبة قبل حدوثها؛
- تركز القيادة التحويلية على استخدام نهج تعاوني خاصة استراتيجية التعاون في سياق إدارة الصراعات التنظيمية الذي يعمل على إيجاد حلول وحفز أفكار إبداعية تتطلب توحيد جهود الفرق لتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي تضمن تحقيق نتائج وظيفية، لكنها لا تفضل استخدام الاستراتيجيات ذات النهج الحازم كاللتنافس لأنه يستوجب اقضاء فرد دون آخر وتحديد نجاحه وخسارته وهذا لا يتماشى مع أسس ومبادئ القيادة التحويلية.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- تتميز المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي بقدرات إنتاجية هائلة وكفاءات بشرية متميزة مكنتها ليس فقط من الريادة على المستوى الوطني بل العالمي كذلك، لكنها رغم ذلك تعاني من نقص الدعم الحكومي والتمويل المالي لتوسيع دائرة الإنتاجية وتطوير خطوط الإنتاج، كما تحتاج إلى تشجيع من قبل الجمهور المحلي للتوافد على استهلاك منتجاتها بدل المنتجات الأجنبية؛
- التزام المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي بتطبيق سمات القيادة التحويلية محل الدراسة خاصة بعد الدافع الإلهامي والتمكين بحيث تركز بشكل كبير على توجيه العاملين نحو تبني رؤية ملهمة وتحفزهم لإنجازها، وفي نفس الوقت تمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات وتوفير لهم الموارد الأساسية لإنجاح سير العمليات والمهام، مما ساهم في رفع مستوى أدائها ومكنتها من منافسة المؤسسات العالمية؛
- تولي المؤسسات الصيدلانية لولاية أم البواقي اهتماما خاصا بممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص استراتيجية التعاون والمساومة بشكل كبير لإيمانها الشديد بخلق

بيئة عمل داعية ومستقرة تحفز العمال على الإنجاز والإبداع، في حين لا تعتمد على ممارسة الاستراتيجية التنافسية وترفض تطبيقها في حالات ظهور صراعات تنظيمية كونها تتسبب في تصعيد الصراعات وتمس بأمن واستقرار بيئة العمل؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لعامل الجنس، الفئة العمرية والمنصب الوظيفي والذي تم تفسيره على أن هذه العوامل ليس لها أثر على القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، بينما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وفقا للمستوى التعليمي والخبرة، والتي أكدت وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي والخبرة على القيادة التحويلية؛
- تعزز سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) من ممارسة استراتيجية الصراع التنظيمي، بحيث أظهرت جميعها تأثيرات ملموسة في تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي تتراوح بين 31.3% و 52.4%؛
- أظهرت نتائج تحليل الفرضيات الجزئية عدم وجود أثر معنوي بين سمات القيادة التحويلية واستراتيجية التنافس بالمؤسسات محل الدراسة مما يدل على عدم لجوء المؤسسات إلى ممارسة الاستراتيجية العدوانية لحل الصراع التنظيمي في سياق القيادة التحويلية؛
- تساهم القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصيدلانية لولاية أم بواقي بشكل جيد، حيث قدرت بـ 54.4% مما يعكس المساهمة الفاعلة للقيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي بهذه المؤسسات.

2 - اقتراحات الدراسة:

انطلاقا من النتائج المقدمة سابقا، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في إضافة تحسينات هادفة في مجال الدراسة، وهي كالاتي:

- مضاعفة البرامج التدريبية التي تعزز من تطوير مهارات السلوك القيادي التحويلي، وبالتحديد ما يتعلق بكفاءة الصراع نظرا لدوره ومساهمته الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية وتجاوز العقبات والتحديات؛
- ضبط سياسات محفزة وإرساء نظام مكافآت للأفراد الذي يجسدون سلوكيات القيادة التحويلية؛

خاتمة

- الاستفادة من الخبرات الخارجية، من خلال استضافة قادة تحويلين لهم تجارب سابقة مكنتهم من إدارة الصراعات التنظيمية التي واجهتهم خلال مسيرتهم المهنية، ونقلها إلى أعضاء المؤسسة عن طريق الملتقيات؛
- نشر الوعي حول طرق إدارة الصراعات التنظيمية بـ صور آمنة تضمن مخرجات وظيفية باستعمال وسائل التواصل الاجتماعي وعقد ورشات عمل ودورات تهتم بذلك؛
- إنشاء منصة رقمية تتضمن موقعا للاستماع لقضايا وشؤون العمال، لتجنب العديد من الصراعات العقيمة التي تعرقل رسالة المنظمة، مع التركيز على إقامة تجمعات تمنح العمال الفرص للعمل وتحسين العلاقات بينهم؛
- ضرورة توفير دعم حكومي لتعزيز الإنتاج المحلي والوطني للمؤسسات الصيدلانية؛
- استخدامات سياسات ترويجية مميزة لجذب اهتمام العملاء، لاستهلاك المنتجات المحلية وتشجيع الاستثمار فيها، كما أن إقامة شراكات مع المخابر والجامعات يساهم في وصولها إلى الجمهور ويرفع من مصداقيتها وبالتالي زيادة فرص الإقبال على المنتج الوطني؛
- استغلال قوة الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية والاستراتيجيات الأنسب لإدارة الصراع من جهة، ومن جهة أخرى لتسويق منتجاتها والتعريف بها للمجتمع.

3- آفاق الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية نقطة انطلاق لفتح آفاق جديدة للعديد من الدراسات والأبحاث المستقبلية، وتشمل:

- القيادة التحويلية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية؛
- دور القيادة التحويلية الخضراء في إدارة الأزمات البيئية؛
- تأثير القيادة التحويلية التكنولوجية على الابتكار بالشركات الناشئة؛
- القيادة التحويلية التربوية ودورها في رفع أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- دور التمكين في إدارة الصراعات التنظيمية؛
- استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- ابراهيم مذكور . (1994). معجم اللغة العربية المعجم الوجيز . المجمع.
- أبو العزم عطية مصطفى كامل . (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- أحمد عادل عبد العظيم . (2019). الأسس العامة للإدارة . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- البلداوي، ع. ع . (2009). أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS. عمان، الأردن: دار وائل للنشر
- السيد عبد الناصر عامر . (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا - الجزء الثاني. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار جامعة نايف للنشر .
- الصيرفي، م . (2006). القيادة الإدارية والإبداعية . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
- إيهاب عيسى المصري ، و طارق عبد الرؤوف عامر . (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة . المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- بلال خلف السكارنه . (2014). القيادة الإدارية الفعالة . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جعفر خانو الزبياري . (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- جوهرة بنت محمد أبا الخيل . (2022). القيادة الإدارية الهدامة في المنظمات. الرياض: مركز البحوث والدراسات
- حسن الطعاني ، و أحمد بطاح . (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسين حريم . (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خالد حامد . (2011). نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ذوقان عبيدات، و آخرون . (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه .
- رافدة الحريري . (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان . (2015). إدارة التغيير . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- ذوقان عبيدات، و آخرون . (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه .

قائمة المصادر والمراجع

- رافدة الحريري . (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان. (2015). *إدارة التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زهير بوجمعة شلابي . (2012). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زهير بغول . (2014). *القيادة: المفهوم والنظريات*. جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري كلية علم النفس وعلوم التربية مخبر التطبيقات النفسية والتربوية .
- زيد منير عبوي. (2007). *إدارة الأزمات*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- زيد منير عبوي. (2007). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون
- سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي . (1440 هـ). *إستراتيجيات القيادة التحويلية*. جدة: كنوز المعرفة فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .
- سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع*. عمان: دار وائل للنشر .
- سيد سالم عرفة . (2012). *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*. دار الياض للنشر والتوزيع.
- شذوان علي شبيهه . (2016). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*
- عبد الله محمد الفقيه . (2012). *إدارة الأزمات*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا .
- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط. (2003). *السلوك التنظيمي*. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- غادة البطريق . (2017). *العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات*. الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج العلمي.
- فتحي محمد أبو ناصر . (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- كريم ناصر علي، و أحمد محمد مخلف الدليمي. (2008). *علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- لينا جمال . (2018). *استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي*. (1، المحرر) عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع
- محمد أكرم العدلوني. (2000). *القائد الفعال*. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي . (2016). السلوك التنظيمي . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع .
- محمد محمود الفاضل . (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية . عمان : دار الحامد للنشر
- محمد يوسف القاضي . (2015). السلوك التنظيمي . (1، المحرر) عمان ، الأدن : الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان . (2014). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر
- مدحت محمد أبو النصر . (2012). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة . المجموعة العربية للتدريب والنشر
- ناصر زيدان . (2014). مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال . بيروت : الدار العربية للعلوم ناشرون
- نصيرة زايرة . (2023). تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. دفاتر البحوث العلمية، 11(1).
- نعيم بن عطا الله الجهني، و آخرون . (2018). نماذج معاصرة في القيادة (الإصدار الأولي) . الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .
- نصيرة زايرة . (2023). تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. دفاتر البحوث العلمية، 11(1).
- نعيم بن عطا الله الجهني، و آخرون . (2018). نماذج معاصرة في القيادة (الإصدار الأولي) . الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .
- نوال عبد الكريم الاشهب . (2015). أساسيات في القيادة والإدارة . عمان : دار امجد للنشر والتوزيع .
- وفيق جابر النخلة . (2015). القيادة والإدارة وفن التحفيز . عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع
- ياسر العيتي. (2006). النكاه العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين النكاه والعاطفة. دمشق: دار الفكر

ثانيا: المقالات

- ابراهيم نجم ندى، و عبد ابراهيم بشرى . (2022). ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في إدارة الأزمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية في دائرة مدينة الطب. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (51)، الصفحات 62-77.
- أحمد بن علي غنيم . (2005). استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 1(2)، الصفحات 1-79.
- أحمد حازم فروانة ، و أحمد عبد الباقي الفقية . (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الابتكار والتسويق، 9(1)، الصفحات 115-139.

قائمة المصادر والمراجع

- أحمد حسين ، ح. ا ، نور ، ع. ا . (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي، الصفحات 538-520.
- أحمد كريم الهبارنة ، و آخرون . (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، الصفحات 153-165.
- أم محمد مصطفى أبكر ، و آخرون . (2020). أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(1)، الصفحات 14-31.
- أسية بوراس ، و علي لفقير . (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، 6(2)، الصفحات 100-126.
- أفنان العوفي ، و سارة بوحبل . (2019). دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويلش في جنرال الكتريك. مجلة أوراق اقتصادية، 3(1)، الصفحات 53-74.
- زويبر بن عون ، و محمد در . (2021). الصراع في المنظمة: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، الصفحات 203-224.
- الصالح منسول . (2023). الإضراب والهوية النقابية. دفاتر المخبر، 18(1)، الصفحات 264-274.
- الطاهر بلعور . (2012). الاضطرابات العمالية في الجزائر: رؤية سوسولوجية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 5(1)، الصفحات 166-182.
- العربي حران ، و بولرباح زرقط . (2017). أنماط القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية، 11(1)، الصفحات 223-242.
- أمال شافعي . (2022). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الصفحات 85-106.
- أمينة صديقي ، و اسمهان قرزة . (2022). مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة "apple". مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 6(2)، الصفحات 249-270.
- إيمان حوداسي . (2023). أثري استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي يف ظل الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط بإبستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية .دراسة حالة : مديرية سونلغاز - ولاية الأغواط. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(1)، الصفحات 457-475.

قائمة المصادر والمراجع

- بثينة بن عبد الله، و الهام قنشي . (2021). مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين " دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة ". *مجلة التنظيم والعمل*، 9(2)، الصفحات 55-70.
- تقبيل بوجمعة . (2023). ملامح الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس الابتدائية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 8(1)، الصفحات 84-106.
- جمال بن خالد ، و الحاج بن خالد . (2021). الصراع التنظيمي، قراءة في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*، 11(2)، الصفحات 1216-1240.
- جمال دلدول . (2023). القيادة الإدارية بين المفهوم و التطبيق - دراسة ميدانية على مدير المؤسسة التعليمية - *دراسات وأبحاث*، 15(1)، الصفحات 415-427.
- جميلة أوشن . (2020). أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة. *معارف*، 17(2)، الصفحات 800-817.
- جيلالي بهاز ، و الطاهر خامرة . (2021). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة. *مجلة إضافات اقتصادية*، 5(2)، الصفحات 298-307.
- حبيبة العيداني . (2021). واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدماتية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - فرع المدية-. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 12(1)، الصفحات 696-714.
- حسن عبد الرحيم فضل محمد . (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، 2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(2)، الصفحات 91-107.
- حسين بن سليم ، و بولرباح زرقط . (2021). أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية). *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 8(2)، الصفحات 7-28.
- حسين عوض آل لعور . (2023). أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات غير الربحية خلال أزمة كورونا (دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير). *مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال*، 4(2)، الصفحات 61-80.
- حميد عيدان المشهداني سناء، و دحام الزبيدي غني . (2020). دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة التربية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، 16(52)، الصفحات 218-243.
- حنان رزيق ، و محمد يحيوي . (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، 6(2)، الصفحات 248-264.

قائمة المصادر والمراجع

- حياة بلطرش ، و أحمد جميل . (2020). واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري-البويرة-. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(1)*، الصفحات 987-1006.
- خالد حامد. (2007). نزاعات العمل الجماعية في الجزائر دراسة سوسيو قانونية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 8(16)*، الصفحات 171-186.
- خديجة خلف شنخ العكلي، و جميلة رحيم عبد الوائلي . (2021). الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال. *مركز البحوث النفسية، 32(4)*، الصفحات 139-170.
- داليا طه محمود، ي & ،مها مراد عليم، أ . (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*
- دليلة بوسعيدة. (2010). التنظيم القانوني للممارسة حق الإضراب وفقا لأحكام قانون العمل الجزائري. معارف، *5(9)*، الصفحات 83-108
- ربيع معزوز ، و سامية قلوثة . (2018). الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة. *معالم للدراسات القانونية والسياسية، 2(2)*، الصفحات 82-97.
- رحيم نور عدنان . (2020). القيادة التحولية ودورها في ادارة الزمات دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. *مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(4)*، الصفحات 36-45.
- رمزي تاج . (2021). الزعامات السيادية بالبلاد التونسية زمن الاستعمار الفرنسي : الحبيب بورقيبة و صالح بن يوسف نموذجا. *مجلة التمكين الجامعي، 3(1)*، الصفحات 243-255.
- زينب طعم الله. (2020). ساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي Cnas الطارف). *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 8(4)*، الصفحات 105-120.
- سارة زويطي . (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية(7)*، الصفحات 79-98.
- سارة زويطي. (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية(7)*، الصفحات 79-98.
- سامية ابرييم . (2019). ماهية القيادة الإدارية. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 4(2)*، الصفحات 555-573
- سعد علي حمود العنزي ، و حسنين غالب علي. (2015). مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى/ بحث تطبيقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(81)*، الصفحات 1-40.

قائمة المصادر والمراجع

- سعيد خليل العاني أريج ، و فليح حسن السراجي ببداء . (2023). تأثير تطبيق القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج للجودة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (71)، الصفحات 89-104
- سليمان بن ناظم حسين العبدلي ، و محمود عبد التواب عبد التواب فضل . (2023). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية* (28)، الصفحات 544-571.
- سليمان تيشيتيش ، و آخرون . (2020). الصراع التنظيمي، المفهوم، المحددات والنتائج. *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، 1 (2)، الصفحات 156-168.
- سليمة مراح. (2022). حق الإضراب ومبدأ استمرارية المرافق العامة في التشريع الجزائري، توافق أم تعارض؟ *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية*، 59 (01)، الصفحات 294-319.
- سماء موسى جويد. (2023). دراسة حالة في مديرية تربية المثني: دور الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الوظيفي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 13 (1)، الصفحات 113-129.
- سماح محمد عبد الفتاح. (2023). الإضراب بين الاعتراف والتقييد. *مجلة الدراسات الحقوقية*، 9 (3)، الصفحات 374-396.
- سمير الجمل. (2015). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 29 (1)، الصفحات 1-28.
- سميرة عبد الوهاب عبد القادر البلوشي . (2019). الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات مدارس التعليم العالي في محافظة الجموم من وجهة نظرهن. *رماح للبحوث والدراسات* (37)، الصفحات 119-146.
- سناء خضر يوسف ، و مثني سعيد ياسين . (2021). خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (1)، الصفحات 1-18.
- سوهام بادي ، و اسماء قرزيز . (2019). الصراع التنظيمي و أثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 12 (1)، الصفحات 193-216
- صابر بوكشيرية ، و يوسف جوادي. (2021). نمط القيادة التحولية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. *16 (1)*، الصفحات 97-120.
- صبرينة غربي ، و ربة بن عامر . (2013). الذكاء الانفعالي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط. *دراسات نفسية وتربوية* (11)، الصفحات 71-96.

قائمة المصادر والمراجع

- صلاحى فريبا ، و عدنان مدلول البكري مصطفى . (2021). اثر القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية، 13(2)، الصفحات 121-143.
- صورية بوطرفة ، و عواطف بوطرفة . (2022). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 7(1)، الصفحات 476-495.
- عادل لحميدي . (2023). أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين الأداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج. المعيار، 27(1)، الصفحات 434-447.
- عايدة دايرة ، و لمياء يخلف. (2021). القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 6(6)، الصفحات 331-345.
- عبادي علي فخري . (2022). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(57)، الصفحات 488-509.
- عبد السلام عويسي . (2022). لصراع التنظيمي: مفهومه، عوامله، آثاره واستراتيجيات ادارته. جلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 8(1)، الصفحات 870-886.
- عبد الفتاح المسماري . (2021). اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة ومؤسساتها. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 4(1)، الصفحات 54-69.
- عبد القادر بن برطال . (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة سونطراك - بالأغواط-. مجلة المنهل الاقتصادي، 5(2)، الصفحات 775-790.
- عبد الكريم زرمان . (2018). الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره ، مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 3(1)، الصفحات 259-272.
- عبد الكريم قريشي ، و فائزة رويم. (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. دراسات نفسية وتربوية، 8(1)، الصفحات 87-90.
- عبد الله عزات بركات، و آخرون . (2019). القيادة التحويلية كأسلوب لتفعيل تنمية المهارات الإبداعية لتحقيق التفوق التنافسي ببل غايتس مؤسس شركة مايكروسوفت نموذجا. رماح للبحوث والدراسات(29)، الصفحات 171-193.
- عبد المنعم أحمد الدردير . (2006). الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (الإصدار الطبعة الأولى). عالم الكتب.

قائمة المصادر والمراجع

- عبير حسين آل قماش ، و أريج المكي الجهني . (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. 36(12)، الصفحات 394-423.
- عزو رضوان أيت قاسي ، و عبد الصمد بودي . (2023). دور إدارة الصراع بين الأفراد في تحقيق أبعاد تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة بريد الجزائر لولاية بشار. مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، 2(2)، الصفحات 14-41.
- عمر عمروش . (2022). مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. مجلة إضافات اقتصادية، 6(1)، الصفحات 348-367.
- عواطف خلوط . (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف"مغنية. الأفاق للدراسات الاقتصادية، 8(1)، الصفحات 801-822.
- عيسى نبوية . (2023). لقيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة -مغنية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(1)، الصفحات 373-393.
- فاطمة عطاء الله، و رضوان زعموشي . (2019). مدخل سوسيو تنظيمي للقيادة التحولية في المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 7(1)، الصفحات 39-51.
- وزلي إبراهيم محمد دياب. (2020). التنظيم القانوني لحق الإضراب في المرافق العامة. مجلة البحوث القانونية(11)، الصفحات 1-32.
- فيروز شين ، و نوال شين . (2023). دور القيادة الادارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين دراسة حالة: عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية طولقة. مجلة العلوم الإنسانية، 23(1)، الصفحات 196-213.
- محمد فضيلة عرفات ، و منال محمد الرشيد صالح الحمداني . (2022). أثر برنامج تربوي مقترح قائم على نموذج نافذة (جوهاري) Johari Window في تنمية التواصل مع الذات لدى طالبات المرحلة المتوسطة في مدينة الموصل. الجامعة العراقية للدراسات التربوية والنفسية، 34(1)، الصفحات 90-113.
- محمد مظهر مزعل . (2022). أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين. مجلة تنمية الرافدين، 41(135)، الصفحات 200-226.
- مرزوق مقلاتي. (2020). القيادة الرديئة: دراسة للمؤشرات والمرتكزات. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(3)، الصفحات 846-861.
- مريم أرفيس . (2021). الأنماط القيادية في الإدارة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 12(1)، الصفحات 60-38.

قائمة المصادر والمراجع

- مريم رجب ابراهيم ياسين ، و سلام حنتوش رشيد. (2022). ادارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لرأي مشرفي التربية الرياضية في مديريات بغداد. مجلة كلي التربية الأساسية، 28(115)، الصفحات 94-145.
- منال ابتسام منقوري ، و آخرون . (2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز - عين تموشنت-. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 5(2)، الصفحات 78-93.
- منصور ناعم العمري . (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 4(1)، الصفحات 01-22.
- منصور محمد اسماعيل العريقي. (2013). السلوك التنظيمي. صنعاء، اليمن : دار الكتاب الجامعي .
- منصورية معموري. (2023). لأنماط القيادة وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(2)، الصفحات 475-494.
- ميلود العموري، و عبد القادر شالي . (2021). نموذج رقيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق). دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، الصفحات 51-60.
- ميمة صحراوي ، و زكرياء مسعودي . (2023). دورالقيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي. مجلة المجتمع والرياضة، 6(1)، الصفحات 208-228.
- نادية عليلي، و أحمد طيباوي. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، الصفحات 137-156.
- ناريمان يوسف لهلوب ، و ماجدة أحمد الصرايرة . (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة . عمان : دار الخليج للنشر والتوزيع.
- ناصر طهار ، و فتحة زواوي . (2021). القيادة الإدارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 4(7)، الصفحات 63-81.
- بيلة ميمي . (2023). اهمية القيادة في التطور الاداري والاجتماعي للدولتين الاموية والعباسية. مجلة التغيير الاجتماعي، 8(1)، الصفحات 147-178.

قائمة المصادر والمراجع

- نجاة وسيلة بلغماني ، و حماد فردي . (2020). دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تدوف. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 11(1)، الصفحات 95-110.
- نصيرة زاير . (2023). تأثير نمط القيادة الادارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. *دفاثر البحوث العلمية*، 11(1)، الصفحات 780-796.
- نوال شاين ، و نادية صالحى. (2019). إستراتيجية التغير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. *مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 1(4)، الصفحات 181-197.
- ورة خيرى، و عباس بومامي. (2020). أسس البحث العلمي: الاستبيان والدراسات السابقة أنموذجاً. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية*، 3(1)، الصفحات 187-198.
- هاتف الفتلاوي ميثاق، و عزيز مهدي بيداء. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل". *مجلة أهل البيت*، 1(32)، الصفحات 732-752.
- هاشم راشد عجرش ، و آخرون. (2021). دور أخلاقيات ادارة المعرفة على وفق نموذج (Syed & Rechberg) للحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة كركوك. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17(2)، الصفحات 235-251.
- هشام برو . (2021). نماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس- باتنة-). *مجلة التنظيم والعمل*، 9(4)، الصفحات 06-23.
- هشام برو. (2021). دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات " رئيس شركة إلكتروك جاك ولش والتعامل مع الأزمات". *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1)، الصفحات 165-174.
- وسيلة واعر . (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين دراسة حالة شركة نفضال فرع باتنة- الجزائر. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 15(2)، الصفحات 279-294.
- وعد حبش أحمد الحديدي. (2014). الصراع التنظيمي. *مجلة البحوث والدراسات الإسلامية*، 5(5)، الصفحات 399-434.
- وهيبه الجوزي . (2017). تطور البحث العلمي في الجامعة الجزائرية. *مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(4)، الصفحات 36-57.
- اسين محجوبي ، و ياسين بعيط . (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية. *مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية*، 6(2)، الصفحات 134-156.

- Garcia, M. P. (2013). Organizational Conflict and Organizational Performance. *Asian Educational Research Association*, 3(1), pp. 41-45.
- Hai, T., & Others. (2021). Relationship between Transformational Leadership Style and Leadership Thinking of Provincial Administration Leaders. *Emerging Science Journal*, 5(5), pp. 714-730.
- Heenan, I. W., & Others. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. *A Systematic Review of International Literature. Societies*, 13(6).
- HOGG, A. M. (2010). Influence and Leadership. *Handbook of Social Psychology*.
- Jiang, X., & Others. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), pp. 62-87.
- Johansen, M. L. (2012). Keeping the peace: Conflict management strategies for nurse managers. *Nursing Management (Springhouse)*, 43(2), pp. 50-54.
- Kammerhoff, J., & Others. (2019). Leading toward harmony –Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), pp. 210-221.
- Kessler, S. R., & Others. (2013). Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), pp. 180-190.
- Khan, A. K., & Others. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), pp. 1-7.
- Khan, M. L., & Others. (2015). The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2).
- Khan, M., & Rasli, A. (2015). Relationship between Organization Culture, Empowerment and Conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), pp. 324-329.
- Kharabe, R., & Joseph, J. (2016). Transformational Leadership: Its Influence on Employee Motivation. *International Journal of Commerce and Management Studies (IJCMS)*, 01(02), pp. 2456-3684.
- Kim, H. (2020). Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook. *Business and Management Studies*, 6(3), pp. 17-25.

- Kormansk, C. (1982). Leadership strategies for managing conflict. *The Journal for Specialists in Group Work*, 7(2), pp. 112-118.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader: Conceptualizing Connections Between Transformational Leader Behaviors and Dysfunctional Team Conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), pp. 38-49.
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 319-328.
- Li, W., & others. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of greentransformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 807 – 814.
- Majali, T., & others . (2022). Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4).
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), pp. 100-103.
- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2017). Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2).
- Montes, C., & Others. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), pp. 6-18.
- Mosadeghrad, A. M., & Mojbfan, A. (2019). Conflict and conflict management in hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Ogaga, E. O. (2017). Impact of Organizational Conflict on Employees Performance: Evidence from Dangote Cement Plc, Gboko Plant. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 6(1), pp. 24-30.
- Popper, M., & Maysless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), pp. 41-65.
- Reza , M. H. (2019). COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5(3).
- Römer, M., & Others. (2012). A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict–Stress Relationship of Employees. *Negotiation Journal*, 28(3), pp. 253-2774.

- Afzalur, M. R. (2002). TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.
- Al-Hamdan, Z., & Others. (2011). Conflict management styles used by nurse managers in the Sultanate of Oman. *Journal of Clinical Nursing*, 20(3), pp. 571-580.
- Anh , T. T. (2021). Applying Conflict Management Styles to Resolve Task Conflict and Enhance Team Innovation. *Emerging Science Journal*, 5(5), pp. 667-677.
- Avolio , B. J., & Bernard, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 199-218.
- Avolio, B. J., & Others. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Avolio, J. B., & Others. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Ayoko, O. B., & Chua, L. E. (2014). The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), pp. 504-531.
- Bartos, J. O., & Wehr, P. (2002). *Using conflict theory*. Cambridge University Press.
- Biomes. (2024). *Biomes® : la référence en Milieux de Culture « prêts à l'emploi » en Algérie*. Récupéré sur <https://biomes-dz.com/entreprise/>
- Biomes. (2024). *Objectives et Perspectives*. Récupéré sur <https://biomes-dz.com/objectifs-et-perspectives/>
- BRETT, J. M. (1984). Managing Organisational Conflict. *Professional Psychology Research and Practice*, 15(5), pp. 664-678.
- Bwalya, A. (2023). LEADERSHIP STYLES. *Global Scientific Journals*, 11(8).
- Clercq, D. D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), pp. 78-90.
- David , C. (2003). *Taking Charge of Organizational Conflict: A Guide to Managing Anger and Confrontation*. Personhood Press.
- Deborah , A. C. (2021). *Conflict, Power, and Organizational Change*. Routledge.
- Deepak , K. N., & Roopesh , K. S. (2021). Team Conflict Dynamics & Conflict Management: Derivation of A Model for Software Organisations to Enhance Team

- Performance and Software Quality. *Global Transitions Proceedings*, 2(2), pp. 545-552.
- DEMOCEDES PHARMA. (2024). *NOTRE VISION*. Récupéré sur <https://democedes.com/about-us>
 - DEMOCEDES PHARMA. (2024). *QUI SOMMES-NOUS*. Récupéré sur <https://democedes.com/about-us>
 - DICKSON, C. N. (2020). CONFLICT MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A CONCEPTUAL PERSPECTIVE. 3(4), pp. 165 - 174.
 - Dimmok, C. (2011). *Leadership, Capacity Building and School Improvement: Concepts, themes and impact*. Routledge.
 - Donkora, P., & Others. (2015). Effect of Conflict on Employees Performance: Evidence from Coca Cola Company Limited, Kumasi Branch. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 14(3), pp. 44-53.
 - Dr. O. T, A.-O., & Eziri, I. N. (2021). Conflict Management Strategies and Teachers Performance in Public Senior Secondary Schools in Port Harcourt Metropolis of Rivers State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 9(1).
 - Düger, Y. Y. (2021). The Effect of Transformational Leadership and LeaderMember Exchange on Knowledge Sharing Process: A Practice from Turkey. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(3), pp. 232-249.
 - Einarsen, S. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 207-216.
 - Fei, Y. (2022). The Essential of Self-Efficacy in Transformational Leadership for Elementary School in China. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 01(05), pp. 31-41.
 - Fick-Cooper, L., & Baker, E. L. (2011). The Management Moment: Building Conflict Competence. *Journal of Public Health Management Practice*, 17(2), pp. 187-189.
 - Genri, T., & Others. (2014). Cognitive-Experiential Leadership Model: How Leaders' Information-Processing Systems Can Influence Leadership Styles, Influencing Tactics, Conflict Management, and Organizational Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), pp. 26-39.
 - Greeff, A. P., & Bruyne, T. D. (2000). Conflict Management Style and Marital Satisfaction. *Journal of Sex & Marital Therapy*, 26(4), pp. 321-334.

- Hadi, T., & Marpaung, A. B. (2023). Transformational Leadership & Knowledge Management Impact on Organization Performance: A Systematic Review. *A Systematic Review. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1), pp. 64-72.
- IMGSA GROUP. (2024). *SPA IMGSA GROUP INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE*. Retrieved from <https://imgsa.dz/>
- Jansen , F., & Others. (2012). HOW APPLE CAN DEAL WITH THE INVITABLE LEAVING OF THE CHARISMATIC LEADER STEVE JOBS. *Journal Sistem Informasi*, 4(3), pp. 169-175.
- Jehn, K. A., & Others. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decis Negot*, 17(6), pp. 465-495.
- Joseph, B. L., & Richard , E. R. (1991). Leadership, Integrity and Conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 4(4), pp. 46-55.
- Jun , Y., & Others . (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: Examining the roles of employee responsible behavior and employee silence. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, pp. 21-31.
- Kato, J. K., & others. (2023). Leadership Behaviours and Job Satisfaction of Academic Staff of Kyambogo University, Uganda. *East African Journal of Education Studies*, 6(2), pp. 215-229.
- Katz, R. (1977). The Influence of Group Conflict on Leadership Effectiveness. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 20(2), pp. 265-286.
- Kim, H., & others . (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, pp. 322-330.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader: Conceptualizing Connections Between Transformational Leader Behaviors and Dysfunctional Team Conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), pp. 38-49.
- Lee, E., & Others. (2018). The dual effects of task conflict on team creativity: Focusing on the role of team-focused transformational leadership. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), pp. 132-154.
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance. *British Journal of Nursing*, 26(2), pp. 100-103.
- Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2018). The Effect of Styles of Leadership, Conflict Management and Communication Organization to Team Performance. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 5(7), pp. 1-8.

- Ninkovic, S. R., & Knez`evic' Floric, O. C. (2016). Transformational school leadership and teacher self-efficacy as predictors of perceived collective teacher efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), pp. 1-16.
- Ovidiu , N. B., & Others . (2020). Gender Diversity and the Choice of Conflict Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 12(17).
- Ovidiu , N. o., & others. (2020). Gender Diversity and the Choice of Conflict Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises. 12(17).
- Özkalp, E., & Others. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), pp. 419 - 438.
- Pines, E. W., & Others. (2014). Enhancing Resilience, Empowerment, and Conflict Management Among Baccalaureate Students. *Nurse Educator*, 39(2), pp. 85-90.
- Rahayu , L., & Setya, R. (2019). Conflict Management in Improving Schools Effectiveness. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 397, pp. 191-197.
- Rahim , M. A., & Katz, P. J. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict*, 31(1), pp. 1-16.
- Rex B, K. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3 rd Edition ed.). Methodology in the Social Sciences.
- Reza, M. R. (2019). COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), pp. 119-124.
- Riasi, A., & Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument. *Management Science Letters*, 5(6), pp. 611-618.
- Rodríguez, B. J., & Others. (2020). The Role of Leadership in the Management of Conflict and Knowledge Sharing in the Research Groups of a Spanish Public University. *Public Organization Review*, pp. 421–436.
- Runde, C. E. (2014). Conflict Competence in the Workplace. *Employment Relations*, 40(4), pp. 25-31.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2010). *Developing Your Conflict Competence: A Hand- On Guide For Leaders, Managers, Facilitators, And Teams* (Vol. 152). John Wiley & Sons.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2012). *Becoming Aconflict Competent Leader:How you and your Organization Can Manage Conclit Effectively* (Vol. 152). John Wiley & Sons.

- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan page publisher .
- Sandhu, S. J., & Others. (2013). Linking Leadership Styles with Workplace Cognitive/task Conflict. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(06), pp. 805-813.
- Saville, A. (1971). New Emphasis in Leadership. *The clearing house: A journal of Educational strategies, Issues and ideas*, 46(1), pp. 52-55.
- Selva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1).
- Song, J., & Others. (2020). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 39, pp. 975--986.
- Syahrani, & Others. (2022). An Open Access Journal ISSN: 10683844 Multicultural Education Research Article Publisher: Caddo Gap Press THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK DISCIPLINE ON THE WORK PERFORMANCE OF EDUCATION SERVICE EMPLOYEES. *An Open Access Journal ISSN: 10683844 Multicultural Education*, 8(1), pp. 109-125.
- Tang, S. F., & KIRKBRIDE , P. S. (1986). Developing Conflict Management Skills in Hong Kong: An Analysis of some Cross-Cultural Implications. *Management Education and Development*, 17(3), pp. 287-301.
- Thomas, K. W. (2012). Making Conflict Management a Strategic Advantage. *White Paper* , pp. 1-11.
- Tjosvold, D., & Van de Vliert, E. (1994). Applying Cooperative and Competitive Conflict Theory to Mediation. *MEDIATION QUARTERLY*, 11(4), pp. 303-311.
- Veerankutty, K., & Rehna, V. (2020). *International Journal of Innovations in Management, Engineering and Science (IJIMES)*, 6(3).
- Viitanen, E., & Konu, A. (2009). Leadership style profiles of middle-level managers in social and health care. *Leadership in Health Services*, 22(2), pp. 108-120.
- Wall, A. J., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), pp. 515-558.
- Wilson, D. C. (2023). Defning Leadership. *Philosophy of Management*, pp. 99–128.
- Zhang, X.-a. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), pp. 1586-1611.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
استاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي	د. خميلي فريد
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	أ.د بلمانع سبرينة
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	أ.د بلقيدوم صباح
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	د. قنطري زوليخة
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	د. سليمان عمام
استاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	د. عظيمي دلال

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم (2) : استبانة الدراسة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: عوم التسيير

استبانة حول موضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي

- دراسة حالة عينة من المؤسسات-

تحت إشراف الدكتورة:

بن لحرش صراح

من إعداد الطالبة:

بوطمين منى

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه ل م د واستكمالا لمتطلبات هذه الأطروحة المعنونة ب: " مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات، نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل آرائكم بكل مصداقية وموضوعية، خاصة وأن اجابتم ستساعد بشكل كبير في إنجاح هذا العمل البحثي، كما أحيطكم علما بأن جميع الإجابات المدرجة في هذه الاستبانة بالغة السرية ولا تتعامل مع الكيان الشخصي للأفراد، وأنها تستعمل فقط للأهداف العلمية.

نشكركم سلفا على الإجابة وحسن تعاونكم

قائمة الملاحق

الصراعات						
					76	تتنازل عن رغبتك للحفاظ على علاقات جيدة مع زملائك
					77	التضحية المستمرة التي تقوم بها تجعلك معرضا للاستغلال والتهميش
					78	يقدر زملائك التنازلات التي تقوم بها
					79	يشجعك مسؤولك على تفهم حاجات الآخرين ومساندتهم
					80	تفضل الشعور بالسلم الوظيفي على الفوز بالمصالح

أشكركم على الإجابة، كما أتمنى منكم إعادة النظر في جميع الأسئلة والتأكد من الإجابة عليها فضلا.

المصدر: من إعداد الطالبة

قائمة الملاحق

تساعد زملائك في انجاز المهام الصعبة عليهم	200	3,6800	1,21862
الأسلوب التعاوني الذي يقوم به الفريق يجعلك تحس بالثقة	200	3,1350	1,39517
أسلوب التعاون	200	3,4113	1,00256
N valide (liste)	200		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى إلى كسب الرهان في حالة الصراع ولو كنت مخطئا	200	2,3300	1,08489
تهتم بمطالبك الشخصية فقط في حالة الصراع	200	2,4700	1,06996
يستخدم مسؤولك السلطة لإنهاء الصراع في وقت قصير	200	3,0000	1,17768
يفرض مسؤولك حولا تناسب مع رغباته الخاصة	200	2,6000	1,10276
تعتقد ان مسؤولك يرغمك على انجاز المهام بشكل اجباري	200	2,5550	1,18065
يقوم مسؤولك بمعاقبتك في حالة مشاركتك في صراع	200	2,5650	1,16730
تتجاهل الأضرار التي تلحق بزملائك لكسب مطالبك	200	2,3650	1,17417
تحس بالخطر وعدم الأمان في حالة الصراع	200	2,7000	1,25213
أسلوب التنافس	200	2,5731	,80828
N valide (liste)	200		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتسحب من الصراعات التي تحدث في مكان العمل	200	2,8300	1,14352
يتهرب مسؤولك من حل المشاكل التي تحدث بينك وبين العاملين	200	2,4500	1,11071
يمنعك مسؤولك من التواصل مع زملائك في حالة الصراع	200	2,5600	1,09195
يتلاشى الصراع بينك وبين زملائك ما تم تجاهله لفترة معينة	200	2,9850	1,11849
تتفادى الاحتكاك بزملائك الذين يشاركون في الصراع	200	2,9750	1,17100

قائمة الملاحق

تدعي عدم وجود خلافات أساسا بالرغم من حصولها	200	2,7000	1,19883
يعبر التجاهل الذي يقوم به مسؤولك عن تفاهة وصغر الصراع	200	2,6400	1,12549
يزيد التجاهل من حدة النزاع في القضايا الأساسية للمؤسسة	200	2,8650	1,15909
أسلوب التجنب	200	2,7506	,79685
N valide (liste)	200		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتناقش معك مسؤولك للوصول إلى حلول للصراع الحاصل	200	3,1750	1,26585
يعقد مسؤولك اجتماعات للتفاوض بين طرفي الصراع	200	3,3300	1,11684
يقوم مسؤولك بحل المشاكل بينك وبين زملائك وفقا لمبدأ العدل والمساواة	200	3,3750	1,07244
تقوم كطرف في الصراع بالتخلي عن جزء من مطالبك لإنهاء الصراع	200	3,2100	1,11900
بحرص مسؤولك على حل الصراع بشكل ودي حفاظا على العلاقات الجيدة في حالة الصراع	200	3,6050	1,12038
تشعر بالرضا حول الحلول التي يقدمها مسؤولك	200	3,5050	1,14741
يساهم الاتفاق المشترك والعدل الذي يطبقه مسؤولك في حل الصراع	200	3,4500	1,15941
يشجعك مسؤولك على طرح مشاكلك بوضوح ودون خوف	200	3,6050	1,15135
أسلوب المساومة	200	3,4506	1,08336
N valide (liste)	200		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تضحى برغباتك الفردية لمصلحة الفريق في حالات الصراع عن طيب خاطر	200	2,8550	1,33148
بحرص مسؤولك على توفير جو أخوي لمناقشة القضايا	200	3,2550	1,19462
يؤمن مسؤولك بأن الفوز ليس بالضرورة الحل الأنسب لحل الصراعات	200	3,3300	1,15228

قائمة الملاحق

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	يتحدث مسؤولك معك بحماس حول المهام	يعمل مسؤولك على تشجيعك ورفع معنوياتك	يوفر مسؤولك تحفيزات مادية لدفعك للعمل	يثق مسؤولك بقدرتك على انجاز مهام الوظيفة	يقوم مسؤولك بإعلامك بالأهداف الرئيسية للمنظمة	يستخدم مسؤولك لغة بسيطة ومفهومة أثناء الحديث عن المهام	يحرص مسؤولك على تبادل الأفكار الايجابية معك	يشجع مسؤولك على مواجهة التحديات التي تحدث في العمل	الدافع الإلهامي
يتحدث مسؤولك معك بحماس حول المهام	Corrélation de Pearson	1	,782**	,487**	,642**	,657**	,625**	,638**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
يعمل مسؤولك على تشجيعك ورفع معنوياتك	Corrélation de Pearson	,782**	1	,524**	,619**	,598**	,487**	,656**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
يوفر مسؤولك تحفيزات مادية لدفعك للعمل	Corrélation de Pearson	,487**	,524**	1	,428**	,443**	,297**	,420**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
يثق مسؤولك بقدرتك على انجاز مهام الوظيفة	Corrélation de Pearson	,642**	,619**	,428**	1	,719**	,624**	,616**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
يقوم مسؤولك بإعلامك بالأهداف الرئيسية للمنظمة	Corrélation de Pearson	,657**	,598**	,443**	,719**	1	,679**	,716**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
يستخدم مسؤولك لغة بسيطة ومفهومة أثناء الحديث عن المهام	Corrélation de Pearson	,625**	,487**	,297**	,624**	,679**	1	,688**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

يحرص مسؤولك على تبادل الأفكار الايجابية معك	Corrélacion de Pearson	,638**	,656**	,420**	,616**	,716**	,688**	1	,728**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يشجع مسؤولك على مواجهة التحديات التي تحدث في العمل	Corrélacion de Pearson	,606**	,591**	,462**	,566**	,609**	,607**	,728**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الدافع الالهامي	Corrélacion de Pearson	,799**	,776**	,616**	,764**	,795**	,726**	,797**	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يتميز المسؤول بالقدرة على جعلك متشوقا للعمل	يساعدك الأسلوب التوجيهي لمسؤولك على اقتراح افكارك	يعقد مسؤولك اجتماعات دورية لمناقشة آراء الفريق	يصحح مسؤولك الأفكار التي تقترحها بأسلوب عقلاني	يوفر لك مسؤولك المسؤول الجو الملائم لتعزيز الإبداع والابتكار	يحرص مسؤولك على مكافأتك على الأفكار الجديدة والمفيدة	يشجعك مسؤولك على الافكار الجديدة الحديثة في العمل	يتقبل مسؤولك الأفكار الجديدة لحل المشاكل	
يتقبل مسؤولك الأفكار الجديدة لحل المشاكل	Corrélacion de Pearson	,646**	,578**	,670**	,539**	,501**	,494**	,509**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يشجعك مسؤولك على اعتماد الطرق الحديثة في العمل	Corrélacion de Pearson	,660**	,574**	,626**	,543**	,558**	,565**	,613**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

يحرص مسؤولك على مكافأته على الأفكار الجديدة والمفيدة	Corrélation de Pearson	,509**	,613**	1	,623**	,587**	,571**	,469**	,491**	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يوفر لك مسؤولك الملانم لتعزيز الإبداع والابتكار	Corrélation de Pearson	,494**	,565**	,623**	1	,754**	,634**	,516**	,575**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يصحح مسؤولك الأفكار التي تقترحها بأسلوب عقلائي	Corrélation de Pearson	,501**	,558**	,587**	,754**	1	,657**	,659**	,561**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يعقد مسؤولك اجتماعات دورية لمناقشة آراء الفريق	Corrélation de Pearson	,539**	,543**	,571**	,634**	,657**	1	,736**	,599**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يساعدك الأسلوب التوجيهي لمسؤولك على اقتراح افكارك	Corrélation de Pearson	,670**	,626**	,469**	,516**	,659**	,736**	1	,699**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يتميز المسؤول بالقدرة على جعلك متشوقا للعمل	Corrélation de Pearson	,578**	,574**	,491**	,575**	,561**	,599**	,699**	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الاستثارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,646**	,660**	,634**	,696**	,697**	,724**	,733**	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

قائمة الملاحق

N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يحرص مسؤولك على توفير مسؤولك على التواصل المباشر والاجتماعي مع العمال	يعمل مسؤولك على توفير جو وظيفي للعمل بأريحية	يولي المسؤول أهمية لمشاكلك وظروفك الشخصية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية
يحرص مسؤولك على فهم شخصيتك وسماتك الفردية	Corrélation de Pearson	,746**	,781**	,581**	,567**	,574**	,347**	,431**	,804**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	
يولي المسؤول أهمية لمشاكلك وظروفك الشخصية	Corrélation de Pearson	,746**	,764**	,632**	,519**	,403**	,365**	,450**	,775**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	
يتسمع مسؤولك إلى آرائك الوظيفية	Corrélation de Pearson	,781**	,764**	,720**	,669**	,610**	,473**	,520**	,875**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	
يعمل مسؤولك على توفير جو وظيفي للعمل بأريحية	Corrélation de Pearson	,581**	,632**	,720**	,678**	,626**	,583**	,482**	,832**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	
يحرص المسؤول على التواصل المباشر	Corrélation de Pearson	,567**	,519**	,669**	,678**	,736**	,491**	,473**	,804**	

قائمة الملاحق

والاجتماعي مع	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
العمال	(bilatérale)									
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
شعار مسؤولك	Corrélacion	,574**	,403**	,610**	,626**	,736**	1	,619**	,655**	,818**
مصلحة الفريق	de									
فوق المصلحة	Pearson									
الشخصية	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	(bilatérale)									
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يعمل مسؤولك على	Corrélacion	,347**	,365**	,473**	,583**	,491**	,619**	1	,654**	,709**
توفير دورات	de									
تكوينية حول القيام	Pearson									
بالمهام	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	(bilatérale)									
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الدعم الذي يمنحه	Corrélacion	,431**	,450**	,520**	,482**	,473**	,655**	,654**	1	,731**
لك مسؤولك يساهم	de									
في تطوير قدراتك	Pearson									
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	(bilatérale)									
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الاعتبارات الفدرية	Corrélacion	,804**	,775**	,875**	,832**	,804**	,818**	,709**	,731**	1
	de									
	Pearson									
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	(bilatérale)									
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

قائمة الملاحق

		يمنحك يقوم مسؤولك بإشرارك في عملية صنع القرار المهام	يقوم مسؤولك بإشرارك في عملية صنع القرار المهام	يمنحك ممسؤولك حق التصرف في معالجة الانحرافات التي تحدث في عملك	السلطة التي يفوضها لك مسؤولك تزيد ثقتك بقدراتك	يقوم مسؤولك بتدريبك على تحمل مسؤوليات جديدة	يحرص مسؤولك على توفير الموارد اللازمة لممارسة الصلاحيات المفوضة لك	يمنحك مسؤولك صلاحيات تتوافق مع حجم المهمة الموكلة إليك	الصلاحيات التي يقدمها لك مسؤولك تعطيك فرصة للتميز والإبداع	التمكنين
يمنحك مسؤولك حرية التصرف أثناء أداء المهام	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,752** ,000 200	,752** ,000 ,000 200	,711** ,000 ,000 200	,594** ,000 ,000 200	,545** ,000 ,000 200	,506** ,000 ,000 200	,585** ,000 ,000 200	,559** ,000 ,000 200	,606** ,000 ,000 200
يقوم مسؤولك بإشرارك في عملية صنع القرار	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,752** ,000 ,000 200	1 ,000 ,000 200	,694** ,000 ,000 200	,698** ,000 ,000 200	,560** ,000 ,000 200	,479** ,000 ,000 200	,552** ,000 ,000 200	,562** ,000 ,000 200	,654** ,000 ,000 200
يمنحك مسؤولك حق التصرف في معالجة الانحرافات التي تحدث في عملك	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 ,000 200	,694** ,000 ,000 200	1 ,000 ,000 200	,682** ,000 ,000 200	,608** ,000 ,000 200	,510** ,000 ,000 200	,577** ,000 ,000 200	,535** ,000 ,000 200	,693** ,000 ,000 200
السلطة التي يفوضها لك مسؤولك تزيد ثقتك بقدراتك	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,594** ,000 ,000 200	,698** ,000 ,000 200	,682** ,000 ,000 200	1 ,000 ,000 200	,770** ,000 ,000 200	,668** ,000 ,000 200	,657** ,000 ,000 200	,637** ,000 ,000 200	,727** ,000 ,000 200
يقوم مسؤولك بتدريبك على تحمل مسؤوليات جديدة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,545** ,000 ,000 200	,560** ,000 ,000 200	,608** ,000 ,000 200	,770** ,000 ,000 200	1 ,000 ,000 200	,802** ,000 ,000 200	,761** ,000 ,000 200	,607** ,000 ,000 200	,704** ,000 ,000 200
يحرص مسؤولك على توفير الموارد اللازمة لممارسة الصلاحيات المفوضة لك	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,506** ,000 ,000 200	,479** ,000 ,000 200	,510** ,000 ,000 200	,668** ,000 ,000 200	,802** ,000 ,000 200	1 ,000 ,000 200	,742** ,000 ,000 200	,614** ,000 ,000 200	,673** ,000 ,000 200

قائمة الملاحق

يمنحك مسؤولك صلاحيات تتوافق مع حجم المهمة الموكلة إليك	Corrélation de Pearson	,585**	,552**	,577**	,657**	,761**	,742**	1	,789**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الصلاحيات التي يقدمها لك مسؤولك تعطيك فرصة للتميز والابداع	Corrélation de Pearson	,559**	,562**	,535**	,637**	,607**	,614**	,789**	1	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
التمكين	Corrélation de Pearson	,606**	,654**	,693**	,727**	,704**	,673**	,702**	,685**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التأثير المثالي	الدافع الالهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التمكين	القيادة التحولية
التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	1	,734**	,660**	,771**	,581**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
الدافع الالهامي	Corrélation de Pearson	,734**	1	,693**	,760**	,564**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
الاستثارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,660**	,693**	1	,694**	,598**	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
الاعتبارات الفردية	Corrélation de Pearson	,771**	,760**	,694**	1	,632**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
التمكين	Corrélation de Pearson	,581**	,564**	,598**	,632**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
القيادة التحولية	Corrélation de Pearson	,874**	,865**	,851**	,889**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

		يشجع مسؤولك	يضع مسؤولك	يقسم مسؤولك	يستمتع مسؤولك	يقوم بتبادل وجهات النظر مع زملائك حول مشاكل العمل	تشارك في اجتماعات لمناقشة قضايا المؤسسة	تساعد زملائك في انجاز المهام الصعبة عليهم	الأسلوب التعاوني الذي يقوم به الفريق يجعلك تحسن بالثقة	أسلوب التعاون
يشجع مسؤولك	Corrélation de Pearson	1	,881**	,717**	,621**	,608**	,545**	,532**	,622**	,850**
على التعاون الجماعي لتجاوز الخلافات	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يضع مسؤولك حلا يرضي جميع الأطراف في حالة النزاع	Corrélation de Pearson	,881**	1	,769**	,657**	,657**	,531**	,503**	,585**	,854**
جميع الأطراف في حالة النزاع	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يقسم مسؤولك العمال إلى فرق من اجل انجاز المهام	Corrélation de Pearson	,717**	,769**	1	,737**	,650**	,553**	,625**	,578**	,856**
العمال إلى فرق من اجل انجاز المهام	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يستمتع مسؤولك إلى أرائك حول المشكلة	Corrélation de Pearson	,621**	,657**	,737**	1	,721**	,576**	,668**	,578**	,844**
إلى أرائك حول المشكلة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يقوم بتبادل وجهات النظر مع زملائك حول مشاكل العمل	Corrélation de Pearson	,608**	,657**	,650**	,721**	1	,697**	,747**	,528**	,850**
مع زملائك حول مشاكل العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تشارك في اجتماعات لمناقشة قضايا المؤسسة	Corrélation de Pearson	,545**	,531**	,553**	,576**	,697**	1	,697**	,377**	,754**
اجتماعات لمناقشة قضايا المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

تساعد زملائك في انجاز المهام الصعبة عليهم	Corrélacion de Pearson	,532**	,503**	,625**	,668**	,747**	,697**	1	,501**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الأسلوب التعاوني الذي يقوم به الفريق يجعلك تحس بالثقة	Corrélacion de Pearson	,622**	,585**	,578**	,578**	,528**	,377**	,501**	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
أسلوب التعاون	Corrélacion de Pearson	,850**	,854**	,856**	,844**	,850**	,754**	,801**	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تسعى إلى كسب الرهان في حالة الصراع ولو كنت مخطئا	تتهم بمطالبك الشخصية فقط في حالة الصراع	يسأل مسؤولك السلطة لإنهاء الصراع في وقت قصير	يفرض مسؤولك حلولاً تتناسب مع رغبته الخاصة	تعتقد ان مسؤولك يرفعك على انجاز المهام بشكل اجباري	يقوم مسؤولك بمعاقبك في حالة مشاركتك في صراع	تتجاهل الأضرار التي تلحق بزملائك لكسب مطالبك	تحس بالخطر وعدم الأمان في حالة الصراع	أسلوب التناقس
تسعى إلى كسب الرهان في حالة الصراع ولو كنت مخطئا	Corrélacion de Pearson	1	,762**	,405**	,594**	,441**	,158*	,347**	,070	,654**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,026	,000	,328	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تتهم بمطالبك الشخصية فقط في حالة الصراع	Corrélacion de Pearson	,762**	1	,447**	,590**	,497**	,148*	,359**	,098	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,036	,000	,166	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يسأل مسؤولك السلطة لإنهاء الصراع في وقت قصير	Corrélacion de Pearson	,405**	,447**	1	,561**	,459**	,223**	,222**	,201**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,002	,002	,004	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

يفرض مسؤولك حلولاً تتناسب مع رغباته الخاصة	Corrélation de Pearson	,594**	,590**	,561**	1	,712**	,422**	,536**	,240**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تعتقد ان مسؤولك يرغمك على انجاز المهام بشكل اجباري	Corrélation de Pearson	,441**	,497**	,459**	,712**	1	,581**	,600**	,395**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يقوم مسؤولك بمعايبتك في حالة مشاركتك في صراع	Corrélation de Pearson	,158*	,148*	,223**	,422**	,581**	1	,666**	,598**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,026	,036	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تتجاهل الأضرار التي تلحق بزملائك لكسب مطالبك	Corrélation de Pearson	,347**	,359**	,222**	,536**	,600**	,666**	1	,509**	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تحس بالخطر وعدم الأمان في حالة الصراع	Corrélation de Pearson	,070	,098	,201**	,240**	,395**	,598**	,509**	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,328	,166	,004	,001	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
أسلوب التنافس	Corrélation de Pearson	,654**	,677**	,623**	,820**	,834**	,687**	,759**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

قائمة الملاحق

		أسلوب التجنب	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		للأساسية	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
		المؤسسة	الأساسية	القضايا	النزاع في	من حدة	التجاهل	يزيد	يعبر	تدعي عدم	تتفادى	يتلاشى	يمنعك	يتهرب
تتسحب من الصراعات التي تحدث في مكان العمل	Corrélacion de Pearson	,643**	,297**	,304**	,263**	,447**	,395**	,483**	,413**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يتهرب مسؤولك من حل المشاكل التي تحدث بينك وبين العاملين	Corrélacion de Pearson	,688**	,227**	,291**	,498**	,426**	,430**	,583**	,413**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يمنعك مسؤولك من التواصل مع زملائك في حالة الصراع	Corrélacion de Pearson	,747**	,294**	,439**	,478**	,475**	,451**	,583**	,483**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يتلاشى بينك وبين زملائك ما تم تجاهله لفترة معينة	Corrélacion de Pearson	,696**	,340**	,403**	,371**	,518**	,451**	,430**	,395**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تتفادى الاحتكاك بزمالكك الذين يشاركون في الصراع	Corrélacion de Pearson	,769**	,279**	,489**	,650**	,518**	,475**	,426**	,447**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تدعي عدم وجود خلافات أساسا بالرغم من حصولها	Corrélacion de Pearson	,735**	,274**	,545**	,650**	,371**	,478**	,498**	,263**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يعبر التجاهل الذي يقوم به	Corrélacion de Pearson	,725**	,579**	,545**	,489**	,403**	,439**	,291**	,304**	1				

قائمة الملاحق

مسؤولك عن تفاهة وصغر الصراع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
الصراف	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يزيد التجاهل من حدة النزاع في القضايا الأساسية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,297**	,227**	,294**	,340**	,279**	,274**	,579**	1	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
أسلوب التجنب	Corrélation de Pearson	,643**	,688**	,747**	,696**	,769**	,735**	,725**	,590**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يتناقش معك	يعقد مسؤولك للوصول إلى حلول للصراع	يقوم مسؤولك بحل المشاكل بينك وبين اجتماعات للتفاوض بين طرفي الصراع	تقوم مسؤولك بالتخلي عن جزء من مطالبك لإنهاء الصراع	يحرص مسؤولك على حل الصراع بشكل ودي حفاظا على العلاقات الجيدة في حالة الصراع	يساهم الاتفاق المشترك والعدل الذي يطبقه مسؤولك في حل الصراع	يشجعك مسؤولك على طرح مشاكلك بوضوح ودون خوف		
يتناقش معك مسؤولك للوصول إلى حلول للصراع	Corrélation de Pearson	1	,723**	,681**	,336**	,605**	,613**	,569**	,610**	,723**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يعقد مسؤولك اجتماعات للتفاوض بين طرفي الصراع	Corrélation de Pearson	,723**	1	,752**	,499**	,595**	,693**	,673**	,586**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يقوم مسؤولك بحل المشاكل بينك وبين زملائك وفقا لمبدأ	Corrélation de Pearson	,681**	,752**	1	,550**	,760**	,740**	,700**	,674**	,798**

قائمة الملاحق

العدل والمساواة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تقوم كطرف في الصراع بالتخلي عن جزء من مطالبك لإنهاء الصراع	Corrélation de Pearson	,336**	,499**	,550**	1	,495**	,496**	,516**	,346**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يحرص مسؤولك على حل الصراع بشكل ودي حفاظا على العلاقات الجيدة في حالة الصراع	Corrélation de Pearson	,605**	,595**	,760**	,495**	1	,770**	,714**	,654**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تشعر بالرضا حول الحلول التي يقدمها مسؤولك	Corrélation de Pearson	,613**	,693**	,740**	,496**	,770**	1	,829**	,768**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يساهم الاتفاق المشترك والعاقل الذي يطبقه مسؤولك في حل الصراع	Corrélation de Pearson	,569**	,673**	,700**	,516**	,714**	,829**	1	,717**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يشجعك مسؤولك على طرح مشاكلك بوضوح ودون خوف	Corrélation de Pearson	,610**	,586**	,674**	,346**	,654**	,768**	,717**	1	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
أسلوب المساومة	Corrélation de Pearson	,723**	,767**	,798**	,587**	,754**	,800**	,777**	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

	تضحي برغباتك الفردية لمصلحة الفريق في حالات الصراع عن طيب خاطر	يحرص مسؤولك على توفير جو أخوي لمناقشة القضايا	يؤمن بأن الفوز ليس بالضرورة الحل الأنسب لحل الصراعات	تتنازل عن رغباتك للحفاظ على علاقات جيدة مع زملائك	التضحية المستمرة التي تقوم بها تجعلك معرضا للاستغلال والتهميش	يقدر مسؤولك على تفهم احتياجات الآخرين ومساندتهم	تفضل الشعور بالسلم الوظيفي على الفوز بالمصالح	يشجعك مسؤولك على تفهم احتياجات الآخرين ومساندتهم	تفضل الشعور بالسلم الوظيفي على الفوز بالمصالح	أسلوب الاستيعاب
تضحي برغباتك الفردية لمصلحة الفريق في حالات الصراع عن طيب خاطر	Corrélation de Pearson	1	,782**	,595**	,564**	,090	,410**	,539**	,423**	,755**
تضحي برغباتك الفردية لمصلحة الفريق في حالات الصراع عن طيب خاطر	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,206	,000	,000	,000	,000
تضحي برغباتك الفردية لمصلحة الفريق في حالات الصراع عن طيب خاطر	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يحرص مسؤولك على توفير جو أخوي لمناقشة القضايا	Corrélation de Pearson	,782**	1	,833**	,552**	,136	,429**	,641**	,444**	,822**
يحرص مسؤولك على توفير جو أخوي لمناقشة القضايا	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,054	,000	,000	,000	,000
يحرص مسؤولك على توفير جو أخوي لمناقشة القضايا	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يؤمن بأن الفوز ليس بالضرورة الحل الأنسب لحل الصراعات	Corrélation de Pearson	,595**	,833**	1	,572**	,267**	,413**	,651**	,407**	,796**
يؤمن بأن الفوز ليس بالضرورة الحل الأنسب لحل الصراعات	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
يؤمن بأن الفوز ليس بالضرورة الحل الأنسب لحل الصراعات	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تتنازل عن رغباتك للحفاظ على علاقات جيدة مع زملائك	Corrélation de Pearson	,564**	,552**	,572**	1	,367**	,565**	,566**	,468**	,786**
تتنازل عن رغباتك للحفاظ على علاقات جيدة مع زملائك	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
تتنازل عن رغباتك للحفاظ على علاقات جيدة مع زملائك	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
التضحية المستمرة التي تقوم بها تجعلك معرضا للاستغلال والتهميش	Corrélation de Pearson	,090	,136	,267**	,367**	1	,323**	,285**	,297**	,458**
التضحية المستمرة التي تقوم بها تجعلك معرضا للاستغلال والتهميش	Sig. (bilatérale)	,206	,054	,000	,000		,000	,000	,000	,000
التضحية المستمرة التي تقوم بها تجعلك معرضا للاستغلال والتهميش	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

يقدر زملائك التنازلات التي تقوم بها	Corrélation de Pearson	,410**	,429**	,413**	,565**	,323**	1	,622**	,517**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
يشجعك مسؤولك على تفهم حاجات الأخرين ومساندتهم	Corrélation de Pearson	,539**	,641**	,651**	,566**	,285**	,622**	1	,560**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
تفضل الشعور بالسلم الوظيفي على الفوز بالمصالح	Corrélation de Pearson	,423**	,444**	,407**	,468**	,297**	,517**	,560**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
أسلوب الاستيعاب	Corrélation de Pearson	,755**	,822**	,796**	,786**	,458**	,722**	,817**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		أسلوب التعاون	أسلوب التنافس	أسلوب التجنب	أسلوب المساومة	أسلوب الاستيعاب	إدارة الصراع
أسلوب التعاون	Corrélation de Pearson	1	,020	,154*	,703**	,725**	,769**
	Sig. (bilatérale)		,778	,030	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
أسلوب التنافس	Corrélation de Pearson	,020	1	,496**	,159*	,247**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,778		,000	,024	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
أسلوب التجنب	Corrélation de Pearson	,154*	,496**	1	,246**	,286**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,030	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
أسلوب المساومة	Corrélation de Pearson	,703**	,159*	,246**	1	,782**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

قائمة الملاحق

أسلوب الاستيعاب	Corrélation de Pearson	,725**	,247**	,286**	,782**	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
إدارة الصراع	Corrélation de Pearson	,769**	,488**	,566**	,848**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (8): مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة بمعامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	80

الملحق رقم (9): مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة باختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التأثير المتالي	,099	200	,000	,900	200	,000
الدافع الالهامي	,066	200	,034	,942	200	,000
الاستنارة الفكرية	,119	200	,000	,863	200	,000
الاعتبارات الفدرية	,120	200	,000	,957	200	,000
التمكين	,127	200	,000	,846	200	,000
القيادة التحويلية	,072	200	,014	,976	200	,002
أسلوب التعاون	,122	200	,000	,954	200	,000
أسلوب التنافس	,056	200	,200*	,984	200	,020
أسلوب التجنب	,083	200	,002	,988	200	,089
أسلوب المساومة	,092	200	,000	,868	200	,000
أسلوب الاستيعاب	,102	200	,000	,966	200	,000
إدارة الصراع	,125	200	,000	,940	200	,000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

قائمة الملاحق

الملحق رقم (10): مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة باختبارات تحليل الانحدار الخطي للفرضيات

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 ^a	,544	,542	,44697

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,198	1	47,198	236,252	,000 ^b
	de Student	39,556	198	,200		
	Total	86,754	199			

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,411	,113		12,452	,000		
القيادة التحويلية	,498	,032	,738	15,370	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,420	,417	,50393

a. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,474	1	36,474	143,629	,000 ^b
	de Student	50,281	198	,254		
	Total	86,754	199			

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,909	,104		18,308	,000
	التأثير المثالي	,353	,029	,648	11,985	,000

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,545	,543	,67766

a. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : أسلوب التعاون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	109,092	1	109,092	237,557	,000 ^b
	de Student	90,926	198	,459		
	Total	200,018	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

b. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,381	,140		9,849	,000
	التأثير المثالي	,610	,040	,739	15,413	,000

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,084 ^a	,007	,002	,80742

a. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : أسلوب التنافس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,927	1	,927	1,423	,234 ^b
	de Student	129,081	198	,652		
	Total	130,009	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

b. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,386	,167		14,284	,000
	التأثير المثالي	,056	,047	,084	1,193	,234

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,168 ^a	,028	,023	,78753

a. Prédictors : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : أسلوب التجنب

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,559	1	3,559	5,739	,018 ^b
	de Student	122,800	198	,620		
	Total	126,359	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

b. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,384	,163		14,632	,000
	التأثير المثالي	,110	,046	,168	2,396	,018

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,593 ^a	,352	,349	,87424

a. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : أسلوب المساومة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	82,227	1	82,227	107,585	,000 ^b
	de Student	151,332	198	,764		
	Total	233,559	199			

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

b. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,688	,181		9,332	,000
	التأثير المثالي	,530	,051	,593	10,372	,000

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,401	,398	,68099

a. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

b. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	61,378	1	61,378	132,350	,000 ^b
	de Student	91,823	198	,464		
	Total	153,201	199			

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

b. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,705	,141		12,103	,000
	التأثير المثالي	,458	,040	,633	11,504	,000

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,395	,392	,51473

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,294	1	34,294	129,434	,000 ^b

قائمة الملاحق

de Student	52,460	198	,265		
Total	86,754	199			

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,726	,125		13,836	,000
	الدافع الالهامي	,398	,035	,629	11,377	,000

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,554	,552	,67096

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : أسلوب التعاون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	110,881	1	110,881	246,298	,000 ^b
	de Student	89,138	198	,450		
	Total	200,018	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,971	,163		5,972	,000
	الدافع الالهامي	,715	,046	,745	15,694	,000

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,060 ^a	,004	-,001	,80886

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : أسلوب التنافس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,466	1	,466	,713	,400 ^b
	de Student	129,542	198	,654		
	Total	130,009	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,415	,196		12,322	,000
	الدافع الالهامي	,046	,055	,060	,844	,400

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,117 ^a	,014	,009	,79335

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : أسلوب التجنب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,738	1	1,738	2,761	,098 ^b
	de Student	124,622	198	,629		

قائمة الملاحق

Total	126,359	199			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,445	,192		12,720	,000
	الدافع الالهامي	,089	,054	,117	1,662	,098

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,341	,87916

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : أسلوب المساومة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	80,521	1	80,521	104,177	,000 ^b
	de Student	153,039	198	,773		
	Total	233,559	199			

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,371	,213		6,436	,000
	الدافع الالهامي	,609	,060	,587	10,207	,000

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,395	,392	,68436

a. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

b. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	60,468	1	60,468	129,110	,000 ^b
	de Student	92,733	198	,468		
	Total	153,201	199			

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

b. Prédicteurs : (Constante), الدافع الالهامي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,426	,166		8,600	,000
	الدافع الالهامي	,528	,046	,628	11,363	,000

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,378	,374	,52225

a. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة الفكرية

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,751	1	32,751	120,078	,000 ^b
	de Student	54,003	198	,273		
	Total	86,754	199			

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,929	,112		17,282	
	الاستشارة الفكرية	,348	,032	,614	10,958	

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 ^a	,481	,479	,72375

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

b. Variable dépendante : أسلوب التعاون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	96,302	1	96,302	183,847	,000 ^b
	de Student	103,716	198	,524		
	Total	200,018	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,432	,155		9,261	,000
	الاستشارة الفكرية	,597	,044	,694	13,559	,000

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

Récapitulatif des modèles^b

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,063 ^a	,004	-,001	,80873

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

b. Variable dépendante : أسلوب التنافس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,509	1	,509	,778	,379 ^b
	de Student	129,500	198	,654		
	Total	130,009	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,429	,173		14,057	,000
	الاستشارة الفكرية	,043	,049	,063	,882	,379

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,230 ^a	,053	,048	,77751

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

b. Variable dépendante : أسلوب التجنب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,664	1	6,664	11,024	,001 ^b
	de Student	119,695	198	,605		
	Total	126,359	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

قائمة الملاحق

b. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة الفكرية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,230	,166		13,422	,000
	الاستثارة الفكرية	,157	,047	,230	3,320	,001

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 ^a	,314	,310	,89974

a. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة الفكرية

b. Variable dépendante : أسلوب المساومة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	73,271	1	73,271	90,510	,000 ^b
	de Student	160,288	198	,810		
	Total	233,559	199			

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

b. Prédicteurs : (Constante), الاستثارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,724	,192		8,969	,000
	الاستثارة الفكرية	,521	,055	,560	9,514	,000

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

Récapitulatif des modèles^b

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,311	,72805

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

b. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	48,249	1	48,249	91,025	,000 ^b
	de Student	104,952	198	,530		
	Total	153,201	199			

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,827	,156		11,746	,000
	الاستشارة الفكرية	,422	,044	,561	9,541	,000

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 ^a	,524	,521	,45676

a. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات الفردية

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45,445	1	45,445	217,825	,000 ^b
	de Student	41,309	198	,209		
	Total	86,754	199			

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات الفدرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,455	,115		12,660	,000
	الاعتبارات الفدرية	,493	,033	,724	14,759	,000

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,690	,689	,55948

a. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات الفدرية

b. Variable dépendante : أسلوب التعاون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	138,041	1	138,041	440,998	,000 ^b
	de Student	61,978	198	,313		
	Total	200,018	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبارات الفدرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,574	,141		4,079	,000
	الاعتبارات الفدرية	,859	,041	,831	21,000	,000

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

Récapitulatif des modèles^b

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,045 ^a	,002	-,003	,80948

a. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفدرية,

b. Variable dépendante : أسلوب التنافس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,267	1	,267	,407	,524 ^b
	de Student	129,742	198	,655		
	Total	130,009	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

b. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفدرية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,448	,204		12,021	,000
	الاعتبارات الفدرية	,038	,059	,045	,638	,524

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 ^a	,047	,043	,77971

a. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفدرية,

b. Variable dépendante : أسلوب التجنب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,985	1	5,985	9,845	,002 ^b
	de Student	120,374	198	,608		
	Total	126,359	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

b. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفدرية,

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,160	,196		11,010	,000
	الاعتبارات الفردية	,179	,057	,218	3,138	,002

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,695 ^a	,483	,480	,78100

a. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفردية

b. Variable dépendante : أسلوب المساومة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	112,787	1	112,787	184,907	,000 ^b
	de Student	120,773	198	,610		
	Total	233,559	199			

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

b. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفردية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,886	,197		4,510	,000
	الاعتبارات الفردية	,777	,057	,695	13,598	,000

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,458	,455	,64773

a. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفردية

b. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	70,129	1	70,129	167,149	,000 ^b
	de Student	83,072	198	,420		
	Total	153,201	199			

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

b. Prédictors : (Constante), الاعتبارات الفدرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,206	,163		7,400	,000
	الاعتبارات الفدرية	,613	,047	,677	12,929	,000

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 ^a	,313	,310	,54864

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,155	1	27,155	90,214	,000 ^b
	de Student	59,599	198	,301		
	Total	86,754	199			

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

قائمة الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,132	,107	19,861	,000
	التمكين	,278	,029	,559	,000

a. Variable dépendante : إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,654 ^a	,428	,425	,76044

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : أسلوب التعاون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	85,521	1	85,521	147,891	,000 ^b
	de Student	114,497	198	,578		
	Total	200,018	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,724	,149	11,587	,000
	التمكين	,493	,041	,654	,000

a. Variable dépendante : أسلوب التعاون

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,001 ^a	,000	-,005	,81031

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : أسلوب التنافس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,000	,987 ^b

قائمة الملاحق

de Student	130,008	198	,657		
Total	130,009	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,571	,159		
	التمكين	,001	,043	,001	,987

a. Variable dépendante : أسلوب التنافس

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,153 ^a	,023	,018	,78949

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : أسلوب التجنب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,948	1	2,948	4,730	,031 ^b
	de Student	123,411	198	,623		
	Total	126,359	199			

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,437	,154		
	التمكين	,091	,042	,153	,031

a. Variable dépendante : أسلوب التجنب

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,287	,284	,91697

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : أسلوب المساومة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	67,073	1	67,073	79,769	,000 ^b
	de Student	166,486	198	,841		
	Total	233,559	199			

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,956	,179		10,905	,000
	التمكين	,436	,049	,536	8,931	,000

a. Variable dépendante : أسلوب المساومة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,310	,306	,73086

a. Prédictors : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,438	1	47,438	88,810	,000 ^b
	de Student	105,763	198	,534		
	Total	153,201	199			

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

b. Prédictors : (Constante), التمكين

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,972	,143		13,787	,000
	التمكين	,367	,039	,556	9,424	,000

a. Variable dépendante : أسلوب الاستيعاب

الملحق رقم (11) : مخرجات برنامج SPSS V-26 المتعلقة باختبارات تحليل التباين الأحادي

ANOVA

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergruppes	,280	1	,280	,292	,589
	Intragruppes	189,921	198	,959		
	Total	190,201	199			
إدارة الصراع	Intergruppes	,208	1	,208	,476	,491
	Intragruppes	86,546	198	,437		
	Total	86,754	199			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergruppes	13,405	5	2,681	2,942	,014
	Intragruppes	176,796	194	,911		
	Total	190,201	199			
إدارة الصراع	Intergruppes	4,661	5	,932	2,203	,056
	Intragruppes	82,094	194	,423		
	Total	86,754	199			

قائمة الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergruppes	9,623	4	2,406	2,598	,038
	Intragruppes	180,578	195	,926		
	Total	190,201	199			
إدارة الصراع	Intergruppes	2,912	4	,728	1,693	,153
	Intragruppes	83,842	195	,430		
	Total	86,754	199			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergruppes	4,556	2	2,278	2,417	,092
	Intragruppes	185,645	197	,942		
	Total	190,201	199			
إدارة الصراع	Intergruppes	,985	2	,492	1,131	,325
	Intragruppes	85,770	197	,435		
	Total	86,754	199			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة التحويلية	Intergruppes	3,248	3	1,083	1,135	,336
	Intragruppes	186,953	196	,954		
	Total	190,201	199			
إدارة الصراع	Intergruppes	3,214	3	1,071	2,514	,060
	Intragruppes	83,540	196	,426		
	Total	86,754	199			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V-26

المخلص

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ومعرفة مساهمة القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي على المؤسسات الصيدلانية بولاية أم البواقي والمتمثلة في (شركة DEMOCEDES PHARMA لإنتاج المواد الصيدلانية من مضادات السرطان، وحدة مخابر بيوماست BIOMEST، مؤسسة IMGSA المختصة في إنتاج المستلزمات الطبية والمواد الصيدلانية)، حيث انطلقت الدراسة بمراجعة الأدبيات النظرية السابقة وبناء قاعدة معرفية متينة من خلال التحليل البيبليومتري لمجموعة من الدراسات الموثوقة لكلا المتغيرين.

قصد تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عدده 413 عامل حيث تم استرجاع 200 استبانة منها صالحة للدراسة، والتي تم معالجتها بواسطة التحليل الإحصائي الموجود على برنامج SPSS v-26 باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA الذي تم الاستعانة به لاختبار صحة الفرضيات.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي وبدرجة قوية للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة 54.4% عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، كما أوضحت نتائج تحليل التباين ANOVA عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لمعاملات الجنس، الفئة العمرية والمنصب الوظيفي، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لعاملي المستوى التعليمي والخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الصراع التنظيمي، التحليل البيبليومتري، المؤسسات الصيدلانية، ولاية أم البواقي

Abstract:

This study aimed to clarify and understand the contribution of transformational leadership in managing organizational conflict within pharmaceutical institutions in the Wilaya of Oum El Bouaghi, namely: DEMOCEDES PHARMA for the production of anti-cancer pharmaceutical materials, BIOMEST Laboratories Unit, and IMGSA Company specializing in the production of medical supplies and pharmaceutical products. The study began by reviewing previous theoretical literature and building a solid knowledge base through bibliometric analysis of a set of reliable studies on both variables.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed to a population of 413 employees, from which 200 valid responses were collected and analyzed using statistical methods available in SPSS v-26. Simple linear regression analysis and one-way ANOVA were used to test the hypotheses.

The study results revealed a strong positive impact of transformational leadership on organizational conflict management, with an effect size of 54.4% at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. The ANOVA analysis showed no statistically significant differences in means based on gender, age group, or job position. However, significant differences were found based on educational level and work experience.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Conflict Management, Bibliometric Analysis, Pharmaceutical Institutions, Oum El Bouaghi.