



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية جيجل

مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

- مشعر فريد

- بن يحيى إبراهيم

تحت إشراف:

د. صالح محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

ياسر عبد الرحمن	جامعة جيجل	رئيسا
محمد صالح	جامعة جيجل	مشرفا و مقرا
كريمة شابونية	جامعة جيجل	ممتحنا

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وثناء

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ويسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بشكرنا و عرفاننا وبالغ امتناننا لأستاذنا الكريم "صالح محمد" على توجيهاته القيّمة وصبره علينا طيلة إنجاز هاته المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تقبلها مناقشة هاته المذكرة

كما نتقدم بالشكر لكافة هيئة التدريس بالكلية وخاصة قسم علوم التسيير. إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

فريد، إبراهيم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال الله سبحانه وتعالى في شأنهما

”وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا“

الوالدة العزيزة

الوالد رحمه الله

إلى الزوجة الكريمة

إلى إخوتي وكل أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

إبراهيم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال الله سبحانه وتعالى في شأنهما

”وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً“

الوالدين العنزيين

إلى الزوجة الكريمة

إلى أولادي: بهاء الدين، محمد أمين، أشرف

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

فريد

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة.....	1
الفصل الأول: المدخل النظري والدراسات السابقة.....	9
تمهيد.....	10
المبحث الأول: الخلفية النظرية للحوكمة.....	11
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة ونشأتها.....	11
المطلب الثاني: خصائص الحوكمة.....	15
المطلب الثالث: أهمية الحوكمة.....	17
المطلب الرابع: أهداف الحوكمة.....	19
المطلب الخامس: مبادئ الحوكمة.....	20
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي.....	23
المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.....	23
المطلب الثاني: مراحل وأنواع إدارة الصراع التنظيمي.....	27
المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....	31
المطلب الرابع: النتائج المتوقعة لإدارة الصراع التنظيمي.....	37
المطلب الخامس: نظريات الصراع التنظيمي.....	39
المبحث الثالث: الدراسات السابقة للحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي.....	46
المطلب الأول: الدراسات السابقة للحوكمة باللغة العربية.....	46
المطلب الثاني: الدراسات السابقة للحوكمة باللغة الاجنبية.....	48

49.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة لإدارة الصراع التنظيمي باللغة العربية.....
52.....	المطلب الرابع: الدراسات السابقة لإدارة الصراع التنظيمي باللغة الاجنبية.....
55.....	خلاصة الفصل.....
56	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
57.....	تمهيد.....
58.....	المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
58.....	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.....
60.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
61.....	المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة.....
69.....	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....
71.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
71.....	المطلب الأول: التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي.....
73.....	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأفراد العينة.....
78.....	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمستوى الحوكمة السائدة في المؤسسة.....
86..	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسة ..
90.....	المطلب الخامس: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.....
98.....	خلاصة الفصل.....
99.....	الخاتمة.....
103	قائمة المراجع.....

الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	يوضح مراحل عملية الصراع	01
31	يوضح بعض العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع	02
33	إجراءات إدارة الصراع التنظيمي	03
37	مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان	04
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
76	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	08
77	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حالياً	09

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الموظفين العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل	60
02	توزيع ليكارت الخماسي	62
03	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	63
04	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين	64
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الإفصاح والشفافية	65
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد مسؤوليات مجلس الإدارة	66
07	صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور الحوكمة	67
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحور إدارة الصراع التنظيمي	67
09	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الدراسة	69
10	نتائج إختبار سمرنوف وكولموكوف Kolmogorov /Smirnov	72
11	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	72
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
13	توزيع أفراد العينة حسب السن	74
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
15	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	76
16	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حاليا	77
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين	78
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية	80
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة	83
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للحوكمة	85
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي	86

قائمة الجداول

91	نتائج تحليل التباين لبعء المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين وإدارة الصراع التنظيمي.	22
92	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعء المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين وإدارة الصراع التنظيمي.	23
93	نتائج تحليل التباين لبعء الإفصاح والشفافية وإدارة الصراع التنظيمي.	24
93	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعء الإفصاح والشفافية وإدارة الصراع التنظيمي.	25
94	نتائج تحليل التباين لبعء مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة الصراع التنظيمي.	26
95	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعء مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة الصراع التنظيمي.	27
95	نتائج تحليل التباين للحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي	28
96	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي	29

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	الإستبانة
03	معاملات الإرتباط بين كل عبارة وبعد المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين
04	معاملات الإرتباط بين كل عبارة وبعد الإفصاح و الشفافية
05	معاملات الإرتباط بين كل عبارة وبعد مسؤوليات مجلس الإدارة
06	معاملات الإرتباط لمحور إدارة الصراع التنظيمي
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة
08	نتائج إختبار سميرنوف وكولموكوروف
09	بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي
11	إختبار الفرضيات
12	معامل تضخم التباين و التباين المسموح

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوكمة بأبعادها الثلاثة المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، حيث تحددت المشكلة الأساسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي: هل يوجد أثر للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة -محل الدراسة- ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة والإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة حيث تم توزيعه على 53 موظف في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الرئيسية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لمسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي.

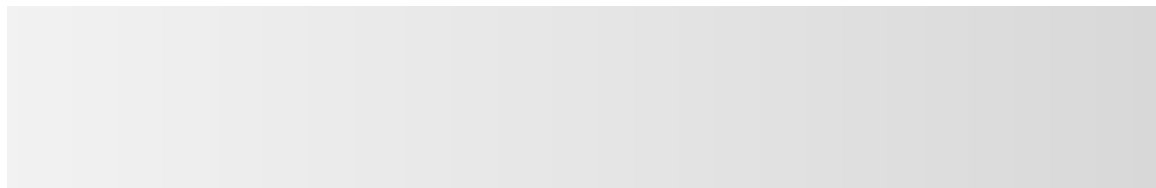
Abstract:

This study aims to reveal the impact of governance in its three dimensions, fair and equal treatment of all employees, disclosure and transparency, the responsibilities of the Board of Directors for managing the organizational conflict in the Office of Promotion and Real Estate Management of the province of Jijel, where the basic problem of this study was determined by the following main question: Is there an impact of governance on managing organizational conflict in the institution - the subject of study -? To achieve the objectives of the study, the descriptive approach appropriate to the nature of the study and the questionnaire was used as a basic tool for collecting data and information related to this study, as it was distributed to 53 employees in the Office of Promotion and Real Estate Management of the province of Jijel.

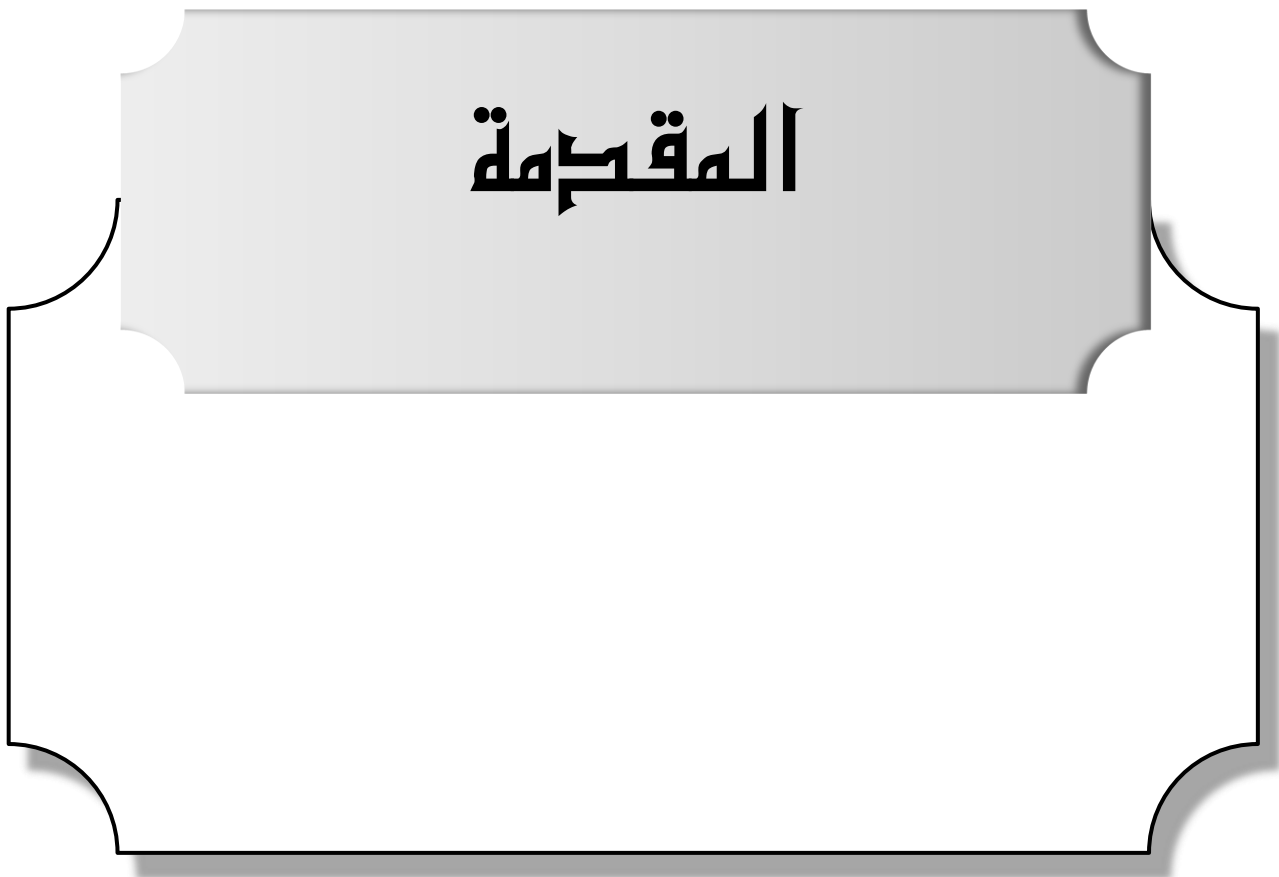
This study produced the following main results:

- 1- There is a statistically significant effect at the level of $\alpha \leq 0.05$ for fair and equal treatment among all workers on managing organizational conflict.
- 2- There is a statistically significant effect at the level of $\alpha \leq 0.05$ of disclosure and transparency on organizational conflict management.
- 3- There is a statistically significant effect at the level of $\alpha \leq 0.05$ of the responsibilities of the Board of Directors for managing the organizational conflict.
- 4- There is a statistically significant effect at the level of $\alpha \leq 0.05$ of the governance on managing organizational conflict.

Key Words: Governance, Organizational Conflict, Organizational Conflict Management.



المقدمة



لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات إقتصادية وإجتماعية كثيرة، وعانى من أزمات مالية حادة لأسباب عديدة ومختلفة بإختلاف الأنظمة الإقتصادية والظروف الإجتماعية والسياسية السائدة في كل دولة، أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسات الإقتصادية.

وفي هذا السياق سعى العلماء والمختصون للبحث عن السبل والطرق العلمية والعملية الرشيدة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسساتي ورفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك إهتم هؤلاء بالموارد البشرية لكونها عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، فالسلوكيات التي يمارسها العامل في بيئة العمل تلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل المؤسسة التي ينتمي إليها. ونظرا لذلك عمدت المؤسسات الحديثة - والتي ينظر لها كوحدة اجتماعية وليس ككيان اقتصادي ومادي بحت- إلى وضع العامل بما يقوم به من سلوكيات ونشاطات وما ينتج عنها من روابط وعلاقات متشابكة في أولويات اهتماماتها وأوجدت إدارة قائمة بذاتها لتسيير مواردها البشرية، إذ تهتم هذه الأخيرة بكل شؤون العاملين بما فيها من مشكلات وصراعات التي قد تحدث بينهم بسبب التنافس أو تضارب المصالح والأهداف.

فنشوء الصراع داخل أي مؤسسة يعد ظاهرة طبيعية وهو أمر حتمي أيضا، لأن الثبات والإستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة كما أن السكون قد يضر بالمؤسسة الحديثة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات الحديثة، حيث أشار معظم الكتاب والباحثين إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات وزيادة الإنتاجية، بل وحتى دفع العامل إلى الإبداع والابتكار وكل ذلك سوف يؤدي إلى حدوث تطوير في مختلف المستويات في المؤسسة، وهذا ما استوجب وضع استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي.

ومن هنا تنبثق أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال ليساهم في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحديثة، باعتبارها نظام رقابي فعال قادر على القضاء على الفساد المالي والإداري، وضعف نظام الرقابة والصراع التنظيمي الذي يمكن أن ينتشر في المؤسسات مما يؤثر على ربحية المؤسسة وتحقيق التنمية الإقتصادية عموما. لاسيما عند وصول الصراع التنظيمي إلى مستوى عال مما يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة من الإفصاح والشفافية والمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين ومسؤوليات مجلس الإدارة بين مختلف الأطراف مدراء وإدارات ورؤساء أقسام ومستشارين يساعد المؤسسة على الحصول على التمويل الخارجي وبناء علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة كالمستثمرين، وأصحاب الأسهم والموظفين والمدراء ورؤساء الأقسام وغيرهم مما يساهم في تجنب الصراع التنظيمي بكل أنواعه، ويقلل من الفساد الإداري والمالي ويساهم في الحد من وجود الصراع التنظيمي بينهم، وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية للدول.

والجزائر كغيرها من الدول النامية اهتمت بالحوكمة وتسعى إلى تطبيقها في المؤسسات للتخلص من الإخفاقات المالية والفساد الذي يضر بالمؤسسة ويعرقل نجاحها، لا سيما وأن الجزائر تمتلك موارد مالية وبشرية هامة لم يتم إستغلالها إستغلالاً رشيداً بسبب سوء التسيير الإداري وعدم تطبيق القانون والشفافية مما أدى إلى تزايد إنتشار الصراع التنظيمي.

وفي هذا الإطار نطرح التساؤل الرئيس التالي:

هل يوجد أثر للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يمكن النظر إلى الحوكمة بأبعادها من جانبها النظري؟
2. كيف يمكن النظر إلى إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده من جانبه النظري؟
3. كيف تساهم المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة؟
4. كيف تساهم المحافظة على حقوق العمال وتوضيح صلاحياتهم في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة؟
5. كيف يساهم الإلتزام بالشفافية والإفصاح في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة؟
6. كيف تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

في ظل انتشار الفساد المالي والإداري وبعد الإنهيارات المالية التي عرفتتها بعض الشركات العالمية مما إستوجب ذلك إيجاد حلول لهذه المشكلات, فكانت الحوكمة الدعامة الرئيسية لذلك وأحد السبل الناجعة التي ساعدت في الرفع من أداء المؤسسات وحل مختلف المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات الحديثة وتتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تساعد الحوكمة المؤسسات باعتبارها نظام للرقابة يتضمن مجموعة من الأليات والإجراءات على تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ومتابعة أدائها المالي باستمرار.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الحوكمة في عصرنا الحالي وضرورة تطبيق مبادئها تقاديا للتعرض إلى الأزمات المالية ومكافحة الفساد الإداري وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية.

- انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات لأسباب عديدة ويؤدي ذلك إلى نتائج منها إيجابية وأخرى سلبية.

- تناول الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي اللازمة لمواجهة كل أشكال الصراع التنظيمي الموجودة في المؤسسة وهذا لاستمرار فعاليتها واستمراريتها في تحقيق أهدافها.

- تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية الكبيرة لإدارة الصراع التنظيمي في تحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

- تتناول هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة والاستراتيجيات المستخدمة من طرف المدراء لإدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- زيادة اهتمام الجزائر بالحوكمة ومحاولة تطبيق مبادئها في السنوات الأخيرة لاسيما وأن الاستثمار في الجزائر منخفض بشكل كبير.

- إن اطلاق الجزائر مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 كان حدثا مهما حيث ساهم بشكل كبير في انتشار الحوكمة فيها، وهذا لمساعدة الشركات على الالتزام ببنود الدليل الخاص بها وتحسينها وتطويرها واعتماد أفضل ممارسات حوكمة دولية.

- تعاني المؤسسات في الجزائر من أنواع مختلفة من الصراع التنظيمي مما يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في التنافس، التجنب، التعاون، التنازل، التسوية للتقليل من أثاره السلبية.

- تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مدراء المؤسسة الجزائرية للتعرف على العوامل التي تزيد من فعاليتها.

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في معرفة مدراء المؤسسة الجزائرية عن جوانب القوة والضعف الكامنة في إدارتهم للصراع داخل المؤسسة الجزائرية وهذا يساعد على تحسين ممارساتهم من خلال التركيز على الاستراتيجيات الملائمة والمناسبة لإدارة الصراع.

- تساعد هذه الدراسة على التعرف على الأهمية الكبيرة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية لإدارة الصراع التنظيمي والوصول إلى أفضل أداء لأنشطتها.

أسباب إختيار الموضوع:

1. تسليط الضوء على موضوع الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي والعلاقة القائمة بينهما، لأنهما من بين القضايا المطروحة في المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة خاصة في ظل التغييرات الإقتصادية والأزمات المالية التي عرفها العالم .
2. الوقوف على المشكلات التي تواجه عملية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية وتبيان المراحل المحددة لضمان حسن تطبيق الحوكمة.
3. التعرف على مختلف أبعاد الموضوع في الواقع .
4. الرغبة في توسيع الإطلاع الشخصي وزيادة المعلومات المرتبطة بمجال التخصص .
5. تزايد إهتمام الجزائر بتطبيق الحوكمة في المؤسسة للقضاء على الفساد الإداري والمالي وإدارة الصراع التنظيمي .

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. الإشارة إلى مفهوم الحوكمة وإستعراض مبادئها وأهدافها وآليات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية .
2. الكشف عن العلاقة القائمة بين الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .

3. تسليط الضوء على مفهوم الصراع التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي وخصائصه واستراتيجياته المستخدمة في المؤسسة الجزائرية .

4. التعرف على مساهمة المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

5. التعرف على مساهمة الإفصاح والشفافية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

6. التعرف على مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة فرضيات الدراسة من المراحل الهامة في البحث العلمي ، حيث يهدف الباحث من خلال بحثه التأكد من صحة أو نفي هذه الفرضيات عن طريق تحليل البيانات والمعلومات التي تم استجلائها عن موضوع الدراسة ولأجل تحقيق ذلك والإجابة على تساؤلات وإشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي.

وسعياً منا لإثبات الفرضية الرئيسية حاولنا صياغة الفرضيات الجزئية لتحقيق أهداف هذه الدراسة على النحو التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لمسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

مؤشرات المتغير المستقل: الحوكمة.

المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.

مسؤوليات مجلس الإدارة.

الإفصاح والشفافية.

مؤشرات المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي.

التنافس، التجنب، التسوية، التعاون، التنازل.

مجالات الدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية ضرورية للتأكد من صحة الفرضيات ولتحقيق ذلك يتطلب إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة ومن أهم هذه الخطوات تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في (المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني) على النحو التالي:

1-المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية جيجل.

2-المجال البشري: يتمثل في كافة الموظفين العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل والبالغ عددهم 104 موظف وتم اختيار 53 موظف وزعت عليهم الإستمارة.

3-المجال الزمني: ونقصد به الفترة التي تم توزيع وجمع فيها الإستمارات للحصول على البيانات والتي امتدت ما بين 2020/06/15 و2020/07/23.

المنهج المستخدم:

تتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية واستخدم المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لوصف الظاهرة للحصول على البيانات وجمعها وتفسيرها تفسيراً علمياً بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة. و"يعرف المنهج الوصفي: بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى".¹

خطة الدراسة:

وتعالج هذه الدراسة الحالية إشكالياتها وأهدافها من خلال مقدمة وفصلين وأما المقدمة فلقد كانت عبارة عن تقديم شامل لتوضيح مشكلة الدراسة وأبعادها ومحدداتها، مع الإشارة إلى التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، وتوضيح الأهمية العلمية والعملية للدراسة الحالية وأسباب التي دفعتنا لاختيار

¹ برو محمد: الموجه في منهجية العلوم الإجتماعية، الجزائر، دار الأمل، 2014 ص 66.

الموضوع وكذلك تحديد أهداف الدراسة وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تبيان مجالات الدراسة المتمثلة في (المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني) وأخيرا تحديد خطة الدراسة.

كما يعرض الفصل الأول المدخل النظري والدراسات السابقة متكونة من ثلاثة مباحث متمثلة في المبحث الأول تم الإشارة فيه إلى الخلفية النظرية للحوكمة، أما المبحث الثاني تمحور حول الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي، وتم استعراض في المبحث الثالث الدراسات السابقة حول الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي.

كما يعرض الفصل الثاني الجانب الميداني المتكون من مبحثين حيث تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها. وأخيرا نستعرض الخاتمة وقائمة المراجع المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة والملاحق المستخدمة.

المدخل النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الخلفية النظرية للحوكمة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للحوكمة وإدارة الصراع

التنظيمي

تمهيد:

لقد سعى الإنسان منذ القدم إلى تحسين وتطوير النشاطات الاقتصادية وأساليب الإنتاج التي يستخدمها للقيام بهذه النشاطات، وبفضل التطور التكنولوجي وتوسع شبكة المواصلات تطور الاقتصاد وانتشرت المؤسسات التي توفر مختلف السلع والخدمات الموجهة لتلبية احتياجات أفراد المجتمع المتزايدة مع تعقد الحياة والتطور السريع الذي تعرفه المجتمعات المعاصرة.

لكن مع تطور القطاع الاقتصادي وانتشار وتوسع المؤسسات وتطورها انتشرت ظواهر الغش والفساد، وازدادت أيضا حدة الصراعات داخل المؤسسات مما أدى إلى إنهيار العديد منها ناهيك عن ضياع حقوق المساهمين والمستثمرين.

ولغرض مجابهة كل هذه الظواهر برزت الحاجة للبحث عن آليات واستراتيجيات للتسيير المحكم والفعال للمؤسسات، والقضاء على مختلف العراقيل والمشكلات التي يمكن أن تعترضها لتحقيق أهدافها، وزيادة تنافسيتها وتمكينها من الإستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها. بالإضافة إلى ذلك مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك المؤسسات، وحماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة كل مؤسسة والوضع المالي لها، والحد من الصراعات التي تنشأ داخلها وإدارتها بشكل عقلاني لا يضر بمصالحها ومصالح عمالها والمساهمين بها.

من هنا تنبثق أهمية الحوكمة التي تعتبر من أهم هذه الآليات، إذ تلعب دورا متميزا في تحقيق ذلك خصوصا بعد قصور أنظمة المحاسبة المطبقة في السنوات الماضية، إذ يرى الكثير من المختصين في عملية الحوكمة حلا فعالا للتخفيف من أثر هذه الظواهر وذلك من خلال تطبيق مبادئها بشكل كامل وبالتالي نستطيع حسبهم الوصول إلى ما يعرف بالإدارة الرشيدة.

لكن مصطلح الحوكمة رغم شيوعه، إلا أن الكثير من الناس يجهل ماهيته وما الهدف منه؟ وأيضا أثره على تسيير وإدارة المؤسسات الحديثة ونذكر بالخصوص أثره على إدارة الصراع التنظيمي. لذلك سنخصص هذا الفصل لتقديم خلفية نظرية عن الحوكمة وأيضا عن إدارة الصراع التنظيمي مع تقديم مجموعة من الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة كلا من الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: الخلفية النظرية للحوكمة

في السنوات الأخيرة ظهر مصطلح الحوكمة وشاع خصوصاً لدى الباحثين والإقتصاديين وحتى أصحاب القرار، لكن مع ذلك مازال يكتنفه بعض الغموض فيما يلي سنحاول إلقاء الضوء على مختلف جوانبه.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة ونشأتها

قبل التطرق إلى خصائص ومبادئ الحوكمة وأهدافها وكيفية تطبيقها، يجب أولاً توضيح مفهومها ونشأتها.

1- مفهوم الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي شاع استعمالها في الأدبيات العامة مؤخراً، وهذا راجع على أهميتها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تنعكس على المؤسسات وتزيد من ربحيتها وتساهم في تجسيد التنمية. وفي السياق نتطرق إلى التعاريف الخاصة بمصطلح الحوكمة لغة وإصطلاحاً للوقوف على مختلف أبعاده ومحدداته.

لغة:

وكلمة *gouvernance* معناها حاكمة من الإحكام الحاكمة، وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ " حكم " نجد أن العرب تقول حكمت وأحكمت وحكمت، بمعنى منعت ورددت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة " حكم " حكم الشيء وأحكامه كلاهما منعه من الفساد.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحليين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، وإن هذا المفهوم في حد ذاته مازال يتسم بالغموض لدى الكثيرين، إلا أن كافة التعريفات تنطلق من ضرورة وجود التوازن في حقوق الأطراف المعنية، مما أدى إلى ظهور العديد

¹ حسين عبد المطلب الأسرج: دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/11/2014، ص 300.

من المصطلحات المستخدمة مثل: الحاكمية أو الحوكمة أو الحكم الراشد أو الإدارة الرشيدة، الحكاماتية، الحكم والتحكم المؤسسي...¹

إصطلاحاً:

"يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة مختصرة لمصطلح governance والتي يعود أصلها إلى اللغة اليونانية كمفهوم للقيادة، وظهر المصطلح باللغة الفرنسية كمفهوم لفن أو طريقة الحكم، وهو المتداول في السياسة بالإضافة لمصطلح الحاكمية، إلا أن الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي إتفق عليها: فهي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".²

"ويعرفها العبدلي 2012-9 بأنها إستراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها يعد شخصية معنوية مستقلة بذاتها ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".³

"عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة بأنها: مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها، والجهات الأخرى التي لها إهتمام بالمؤسسة (أصحاب المصالح) كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها".⁴

"كما تعرف الحوكمة: بأنها نظام الرقابة الداخلية المصمم من أجل التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصالح، وتحقيق أهداف الشركة، ومتابعة أدائها المالي".⁵

ونستنتج من هذه التعريفات أن الحوكمة تستخدم كألية لمراقبة المؤسسة بهدف منع وقوع الفساد.

¹ وائل محمد جبريل: أثر الإلتزام التنظيمي على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية إدارة الأعمال (الحاكمية والفساد الإداري والمالي)، عجلون، الأردن، 18-19/11/2014، ص 428.

² محمود سليم الشويات، أحمد فهد الرشيدى: حاكمية المصرفية الإسلامية ودورها في دعم الهندسة المالية الإسلامية، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن 18-19/11/2014، ص 315.

³ وائل محمد جبريل، مرجع سابق، ص 429.

⁴ محمود سليم الشويات، أحمد فهد الرشيدى، مرجع سابق، ص 315.

⁵ منى حسب الرسول محمد: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/11/2014، ص 387.

التعريف الإجرائي:

الحوكمة هي: نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة ومراقبة أدائها المالي بهدف الرفع من أداءها وكفاءتها من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المديرين، مجالس الإدارة والمساهمين لتجنب وقوع الفساد والاختلاس المالي.

2-نشأتها:

شهد العالم عبر العصور تطورات كثيرة على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وانتشرت المؤسسات والمصانع وتطورت التكنولوجيا فظهرت المخترعات والمنتجات وتغيرت طرق العمل وأساليب الإدارة مما دفع الباحثين للبحث عن الطرق الملائمة لتحقيق كفاءة المؤسسة لتجنب وقوع الفساد والاختلاس المالي، فظهرت الحوكمة كألية للرقابة على المؤسسة.

وفي هذا السياق "عد موضوع الحاكمية من الموضوعات الحديثة نسبيا، إذ بدأ استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في الشركات بداية التسعينات من العقد الماضي وبالتحديد عام 1972، وجاءت الحاكمية آنذاك للقضاء على السلبيات التي يمكن أن تحدث بين مديري الشركات من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركات وبالصناعة¹، وظهرت الحاجة إلى الحوكمة من خلال العقد الاخير من القرن الماضي، خصوصا عقب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وكذلك شهده الإقتصاد الأمريكي مؤخرا من إنهيارات مالية خلال عام 2002"²

"إزداد الإهتمام بالحاكمية المؤسسية بعد الإنهيارات المالية التي لحقت بالشركات الأمريكية العملاقة في عام 2001، كشركتي افرون والوورد كوم Afron et Wordpress، وما تبع ذلك من إصدار الكونغرس لتشريعات تقضي بالتحقيق في أسباب إنهيار تلك الشركات بموجب معايير جديدة أكثر تشديدا عليها من أجل فرض حاكمية مؤسسية على عموم الشركات وزيادة الرقابة عليها. ومع أن الإهتمام بالحاكمية المؤسسية

¹ ماهر لطفي سليم: الحاكمية أداء للإرتقاء بالجامعات، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/11/2014، ص 591.

² محمود سليم الشويات، أحمد فهد الرشدي، مرجع سابق، ص ص 317،318.

في الدول النامية جاء متأخرا نسبيا فيها مقارنة مع الدول المتقدمة، إلا أنها بدأت تلقي إهتماما متزايدا من قبل معظم الدول وعلى مستوى المنشآت العامة أو الخاصة على حد سواء¹.

"لذلك قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع تطبيق الحوكمة الجيدة في بيئة الأعمال بغية جذب الإستثمارات الأجنبية. ولقيادة هذه الأعمال قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل تعمل بتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية. وفي 11 مارس 2009 تم إصدار الدليل تحت عنوان: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والذي عرف الحوكمة بأنها: "تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل ادخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها."²

"لم يعرف مصطلح الحوكمة انتشارا في الجزائر، وبطلب صندوق النقد والبنك الدوليين اللذان نبها بضرورة تبني مبادئ الحوكمة وفي ظل احتلال الجزائر مراتب جد متأخرة في مناخ الاستثمار ما دفع بالجزائر لتبني مبادئ الحوكمة بإنشاء لجنة سميت بلجنة "الحكم الراشد" مكونة من 99 عضو تضم كل الفعاليات ممثلة في الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملون الإقتصاديون."³

"ولنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام بينود الدليل الخاص بها، واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية. ويعتبر اطلاق المركز فرصة جيدة لمجتمع الأعمال إظهار إلتزامه بتحسين البيئة الإقتصادية في الجزائر، وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية قامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير في الإبلاغ المالي

والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010.⁴(IAS/IFRS)

"يشوب تطبيق الحوكمة في الجزائر العديد من العوائق لعل أهمها ما يلي:

¹ علي عبد الله الزعبي وآخرون: أثر معايير الإعتدال الأكاديمي في تحقيق مبادئ الحاكمة المؤسسية بالجامعات الخاصة الأردنية، دراسة ميدانية، ص 724.

² حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد: تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري، قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 97.

³ بوعبيدة الشريفة: واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 10، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 135.

⁴ حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، مرجع سابق، ص ص 97، 98.

❖ استمرار هيمنة الدولة على النشاط الإقتصادي: حيث أن الدولة تسيطر على أغلب النشاطات الإقتصادية خاصة الحيوية منها، في ظل ضعف الإدارة الإقتصادية وغياب الشفافية والتراخي في تطبيق القانون مما أدى إلى تضاعف حجم الفساد وازدياد منافذه.

❖ نقص الشفافية في الهيئات والمؤسسات العمومية: فالملاحظ أن هيئات ومؤسسات الدولة وحتى الجماعات المحلية تتحكم دائما في المعلومات المتعلقة بالجانب المالي لها، وتكاد لا تنتشر أي معلومات متعلقة بهذا الجانب بحجة أنها أسرار الدولة، وبالتالي يصعب تطبيق الرقابة عليها أو محاسبتها حتى من طرف هيئات المجتمع المدني.

❖ انتشار الفساد الإداري المالي: فالسبب الأول لانتشار تفشي الفساد في الجزائر يعود إلى عدم التزام الفعلي للقوانين الصادرة في إطار مكافحة الفساد، والإتفاقيات المصادق عليها.

❖ عدم الإستقلالية التامة للقضاء والهيئات الرقابية الموجودة: وهو الأمر الذي يعيق عمل هذه الهيئات بفضل الضغوط التي تمارس عليها...

❖ عدم وجود صرامة في محاربة الإقتصاد الخفي وغسيل الأموال: مما يشجع استمرار اختلاس الأموال وتحويلها إلى الخارج... عدم وجود نظام ضريبي فعال يمكن من معرفة ممتلكات الأفراد...¹

ونستنتج مما سبق ذكره، أن الحوكمة في الجزائر مازالت في بدايتها ولم يتم تطبيقها بشكل فعلي بسبب العديد من الأسباب ووجود العديد من المعوقات التي تقف دون القدرة على تطبيق مبادئها كهيمنة الدولة على النشاط الإقتصادي وعدم استقلالية القضاء وغيرها من المعوقات مما يفسح المجال لظهور صراعات على عدة مستويات منها الصراع التنظيمي الناتج عن عدم الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة.

المطلب الثاني: خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المصطلحات، ويمكن حصر خصائص الحوكمة ومقوماتها كما يلي:

¹ تحريشي جمانة: دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام، دراسة حالة الجزائر 2000-2014، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 345.

❖ **المشاركة:** نعني بذلك توفير الظروف والآليات المناسبة لإشراك المواطنين المحليين (أفراد، جماعات) في عملية صنع القرارات المحلية، بشكل مباشر عن طريق المجالس المنتخبة، أو غير مباشر عن طريق منح الثقة وقبول القرارات المحلية من جانب المواطنين.

❖ **المساءلة:** يقصد بها خضوع صانعي القرار على المستوى المحلي لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات الصلة دون تمييز، ومعناه أنهم يخضعون لما يسمى المساءلة المزدوجة، التي تتضمن المواءمة بين مساءلتهم أمام الناخبين من جهة، والمساءلة أمام المستويات الحكومية من جهة أخرى (أي وجود نوعين من العلاقات: أفقية وعمودية)، ويلعب أعضاء المجلس التشريعي دورا مهما في تفعيل المساءلة، لما يتمتعون به من صلاحيات في الأنظمة الديمقراطية، كما يمكن للأحزاب أن تلعب دورا إيجابيا في مساءلة منتخبها لتقوية إمتداداتها القاعدية.

❖ **الشرعية (سيادة القانون):** تعني قبول المواطنين لسلطة أصحاب القرار، اللذين يمارسونها ضمن إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، بتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع.

❖ **الشفافية:** تعني التدفق الحر للمعلومات وسهولة الحصول عليها لكل الأطراف المعنية في المجتمع المحلي دون تمييز¹، وإذا كانت المحاسبة والمساءلة أحد أهم أسس الحوكمة، فإن الشفافية لا تقل أهمية، وهذا من شأنه توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية السلطات المحلية، كما يعزز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما يسهل عملية المساءلة.

❖ **الإستجابة:** تعني سعي الأجهزة المحلية لخدمة كافة الأطراف المعنية، والإستجابة لمطالبها، وخاصة الفقراء المهمشين، وترتبط الإستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على الشفافية.

❖ **الكفاءة والفعالية:** نعني بذلك قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد المحلية إلى برامج ومشاريع تلبي إحتياجات المواطنين المحليين، وتعضم الإستفادة من الموارد المتاحة، وتشير معظم الحجج إلى أن اللامركزية تحسن الكفاءة والفعالية.

¹ بلعزوز بن علي: دور المساءلة الحكومية كأحد متطلبات الحكم الراشد في تحقيق التنمية في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة، المنظم من طرف الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.

❖ **الرؤية الاستراتيجية:** يجب أن يتمتع صانعو القرارات المحلية برؤية استراتيجية حول الحوكمة وعلاقتها بالتنمية البشرية، بمعنى توفر رؤية بعيدة المدى تركز على تحليل الظروف البيئية والإستفادة من الفرص المتاحة، والتحضير لمواجهة التحديات.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة

"برزت حوكمة الشركات كنظام متكامل يسعى لاستعادة وتعزيز أواصر الثقة بين مختلف الأطراف الدولية والمؤسسية والفردية وعليه فعن أهمية حوكمة الشركات تتمثل أساسا فيما يلي:

✓ حوكمة الشركات مستمدة من الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات فهناك برزت الحاجة إلى وضع إجراءات رقابية مناسبة تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة.

✓ بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، ومورديها، ودائنيها وغيرهم، هذه الثقة تساهم في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

✓ حماية حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة.

✓ الرفع من أداء وكفاءة الشركات من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المديرين، مجالس الإدارة والمساهمين.

✓ تخفيض تكلفة رأس المال، الأمر الذي يجعل الشركة أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين.

✓ تحقيق التنمية الإقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، إضافة إلى خلق التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، وهو ما يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي".¹

"وهو الأمر الذي أكده winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الإقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الإقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الإقتصادي المنشود".²

¹ عبد المجيد كموش : دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات -الأليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص 24.

² بلال أحمد متاني وآخرون: أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي -دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد08، الأردن، ديسمبر 2017، ص387.

من أجل الحكم على الحوكمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية:

- ✓ القيم: القيم المشتركة بين الأفراد.
 - ✓ الهياكل: المتمثلة في هياكل الدولة، الوزارات، مؤسسات الدولة التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب.
 - ✓ إطارات التسيير: طريقة التسيير، كيفية تسيير التجهيزات، تسيير الموارد الأولية، تسيير المعلومات، تسيير المارد البشرية.
 - ✓ الوسائل أو الطرق المتمثلة في سياسات الدولة، برامج الدولة، مشاريع الدولة.¹
- "إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات:
- ✓ صراع عدم ثقة.
 - ✓ صراع تنظيمي: على مستوى جميع مؤسسات الدولة، هياكل لا تقدم النتائج التي انشئت من أجلها.
 - ✓ صراع تسييري: هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج، هل تمكن الإطارات التسيير من تسيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة.
 - ✓ صراع الوسائل: استعمال وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم، كيفية التقييم ومن يقوم بعملية التقييم.²
- "حيث يتضح لنا أهمية أن يكون نظام الحوكمة مقنعا بعدة خصائص، حتى يكون نموذجا جيدا، وأهمها ما يلي:

- ✓ الفعالية الكاملة في تحقيق وإرساء مبادئ الحوكمة.
- ✓ البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ.
- ✓ سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- ✓ المرجعية العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة.
- ✓ القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات، وبشكل دائم ومستمر.³

¹ تحريشي جمانة، مرجع سابق، ص 245.

² المرجع السابق، ص 346.

³ محسن أحمد الخضيري : حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص ص 216، 217.

وبناء على ما سبق عرضه يمكن اعتبار أن هناك علاقة قائمة بين عدم تطبيق الحوكمة وظهور الصراع التنظيمي، مما يتطلب اللجوء إلى الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الرابع: أهداف الحوكمة.

إن الحوكمة كنظام للرقابة والتسيير أصبح في عصرنا الحالي من الأساليب الإدارية المطلوب إتباعها لتحقيق النمو والتنمية لهذا فهو يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1- تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة الشركات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الإستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والإحتراف .

2- زيادة الثقة في الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها.

3- ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات والمؤسسات، والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهيكل الإدارية المتفرعة عن جسم الشركة الرئيس إلى غير هؤلاء ممن تهمهم أنشطة الشركة وإستثماراتها، بعد إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الإستثمارية التي تمارسها تلك المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها دون أن تتغلب بعض المصالح على بعض .

4- العمل على جذب الإستثمارات وإستقطابها .

5- زيادة تنافسية الشركة التي تطبق معايير الحوكمة وتمكينها من الإستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها .

6- مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك الشركات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية .

7- حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي له بما يمكن للمساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم .

8- منع قيام مجلس الإدارة من الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم .

9- تدعيم الشركات والمؤسسات المطبقة لمعايير الحوكمة لمراكزها المالية عبر تحقيق معدلات عالية من الربحية.¹

¹ محمود سليم الشويات، أحمد فهد الرشيدى، مرجع سابق، ص ص 317، 318

المطلب الخامس: مبادئ الحوكمة

لقد تعددت مبادئ الحوكمة واختلفت باختلاف تصنيفات الباحثين والعلماء التي وضعوها لتحديدتها ولكن "الأكثر قبولا وإهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها في سنة 2004 وتتمثل هذه المبادئ في:¹

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين والمتمثل في تأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة والمشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، وإنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصص من أرباح الشركة .

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم .

المبدأ الثالث : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة .

المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة .

¹ حمزة السايح : الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، الحاكمية والفساد المالي والإداري، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/11/2014، ص ص 23، 24 .

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.¹

أما الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

"لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لابد من تضافر جهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد، من أهم هذه الأطراف:²

1- المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

2- مجلس الإدارة:

بصفتهم من يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وبرسم السياسات العامة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما نوعين: واجب العناية اللازمة، واجب الإخلاص في العمل.

3- الإدارة:

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كم أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف

¹ حمزة السايح : الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، الحاكمة والفساد المالي والإداري، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/ 11/2014، ص ص 23، 24.

² راشيدي أمين: أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018، ص ص 22، 23.

المتعاملة مع الشركة، يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

4- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات...".

ونستنتج مما سبق ذكره، أن الحوكمة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع في المؤسسة إلا من خلال مبادئها وقد حدد الباحثون مجموعة من المبادئ التي يستوجب على الأطراف المعنية الإلتزام بها لتطبيق الحوكمة والمتمثلة في حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة ونتمكن بذلك بحماية حقوق جميع الأطراف ومراقبة كل الأعمال في ظل الشفافية والوضوح ومتابعة الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة لتحقيق أهدافها وبذلك نتجنب الوقوع في الفساد والإفلاس.

مراحل تطبيق الحوكمة في الشركات:

إن تطبيق الحوكمة في الشركات لا بد من أن يمر بمراحل مختلفة وذلك لضمان حسن تطبيق الحوكمة في هذه الشركات، وللحوكمة خمس مراحل هي:

- 1- مرحلة التعريف بالحوكمة ويكون ذلك بتعريف جميع المشاركين في هذه العملية بالحوكمة وأهدافها وجوانبها المختلفة وبالتالي تكوين رأي عام مؤيد وموحد في الشركة لتطبيق الحوكمة. وهذه المرحلة من أهم المراحل لأنها تعطي دافعا للموظفين لقبول هذه الأفكار وتطبيقها.
- 2- تجهيز البنية الأساسية لتطبيق الحوكمة وإعطاء وصف وظيفي دقيق لعمل أجهزتها من حيث وجود مؤسسة إشرافية لتطبيق الحوكمة ووجود قواعد أخلاقية يتم الرجوع إليها.
- 3- وضع برنامج زمني للتنفيذ: يكون ذلك عبر وضع برنامج تحدد فيه المهام والواجبات المختلفة لقياس مدى التقدم في تطبيق الحوكمة بالإضافة لتحديد العقوبات التي قد تعترض عملية التطبيق.
- 4- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: وفي هذه المرحلة يتم تطبيق وتنفيذ الحوكمة في المؤسسة أو الشركة.

5- مرحلة المتابعة والتقييم: وفي هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ البرامج الموضوعية وملاحظة أوجه

القصور وعلاجها بشكل فوري بالإضافة لوضع برنامج زمني لتقييم الوضع بشكل عام.¹

وإجمالاً يمكن القول أن الحوكمة نظام للرقابة لا يمكن تطبيقه بطريقة عشوائية وغير منتظمة بل من خلال اتباع مجموعة من المراحل بشكل تسلسلي و بانتظام للحصول على نتائج إيجابية وفعالة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي.

لقد تطور العالم بفضل التكنولوجيا والتقدم العلمي وانتشرت المؤسسات في كل الدول توظف فيها الموظفون والعمال وتجمعهم علاقات مهنية واجتماعية لكن ظهر أيضا الصراع التنظيمي بينهم مما جعل الباحثين يقومون بأبحاث كثيرة لمعرفة استراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي تتلاءم مع الظروف السائدة وبالتالي التحكم في أبعاد الصراع التنظيمي وعدم تأزم الموقف.

وفي هذا السياق نسعى من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي وخصائصه وأهميته وأنواعه ومراحله وكذلك النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي ثم يتم عرض الاستراتيجيات التي يعتمد عليها لإدارة الصراع التنظيمي وتم الإشارة أيضا إلى تفسير بعض النظريات التقليدية والحديثة لظاهرة إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.

1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي.

قبل الإشارة إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي ودلالاته، نشير أولا إلى تعريف الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة من الظواهر التي انتشرت بكثرة في المؤسسات مهما كانت طبيعة خدماتها ونتج عنه آثار سلبية وإيجابية انعكست على الإنتاجية، واهتم الباحثين من مختلف التخصصات في دراسة هذه الظاهرة وتشخيصها وتحديد أبعادها.

1-1 تعريف الصراع التنظيمي.

لقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد حول الصراع التنظيمي وهذا باختلاف تخصصاتهم العلمية لهذا نذكر بعض منها: "فمنهم من يرى أن الصراع سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل

¹ محمد عمر الخلف، ثامر علي النويران : الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19/11/2014 ص 252.

يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم". ويعرفه آخرون : بأنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلبا على عمله.¹

أما تعريف بولندج Bowling:"الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر."²

"تعريف مارش وسيمون march et simon: يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولذا فإن الصراع حالة تعطيل لفعالية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين."³

1-2- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

نظرا لانتشار الصراع التنظيمي في المؤسسة اهتم الباحثون بالبحث عن إدارة الصراع التنظيمي للتقليل أو الحد منه، ولهذا تم صياغة تعريفات كثيرة لمصطلح إدارة الصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

"لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عن ظهوره، في حين عرفها روبنز robenz أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه."⁴

"عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه."⁵

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار وائل، الأردن، 2012، ص258.

² مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات إقتصادية، مجلد 11، العدد 32، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص 215.

³ عنتر صلاح: الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، دكتوراة علوم في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2017/2018، ص 21.

⁴ زهير بوجمعة شلابي : الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار البازوري،الأردن،2011، ص 132.

⁵ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص5.

"ويعرفها البعض بأنها: التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفعاليتها، وأساليب معالجته."¹

كما تجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين مفهومي إدارة الصراع وحل الصراع حيث

"يفرق سلامة حسين بين إدارة الصراع وحل الصراع فإدارة الصراع لا تعني حله بالضرورة، ذلك لأن حل الصراع يتضمن إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى، في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجم الصراع، وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعه إذا كان أقل ما يجب."²

التعريف الإجرائي: إدارة الصراع التنظيمي هي الطرق التي ينتهجها المدير في المؤسسة للتدخل للتقليل من الصراع إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعه إذا كان أقل ما يجب.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

يختلف الصراع التنظيمي عن بقية الظواهر الأخرى الموجودة في البيئة التنظيمية للمؤسسة حيث "هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
2. يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض...
3. يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
5. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

¹ أمينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة - حالة قسم السيارات الصناعية - دكتوراه في علوم التسير، تخصص تسير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2014/2015، ص 82.

² فراس شاهر العويبري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2012/2013، ص 9

6. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹

ونستنتج أن الصراع التنظيمي وضعا مؤقتا يتضمن أهداف أولية غير متكافئة لدى الأطراف المعنية به وهي قدرة على إلحاق الأضرار ببعضهم البعض ويفرض أعباءا وتكاليف باهظة، ورغم ذلك فإن نتائجه غير معلومة، لهذا يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للتقليل منه.

3- أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

"إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير، وتعد إدارة الصراع عاملا يميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود اسما فقط، وأن القائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها، والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير."²

"وفيما يلي نستعرض أهم النقاط ... حول أهمية الصراع:³

1. الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعنا للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة المواءمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3. الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

¹ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 94، 95

² فراس شاهر العويري، مرجع سابق، ص 17.

³ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 15

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة : يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة."

ومما سبق ذكره يمكن القول أن الصراع التنظيمي له أهمية كبيرة في المؤسسة ويستوجب على المدير الناجح إدارة الصراع التنظيمي بطريقة صحيحة والاستفادة منه لزيادة فعالية المنظمة. فالصراع له تأثيرات إيجابية وتأثيرات سلبية على المؤسسة وموظفيها.

المطلب الثاني: مراحل وأنواع إدارة الصراع التنظيمي

1- مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

يوجد الصراع في كل المؤسسات وهو منتشر بشكل كبير " الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة. ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد، غير واضح الأبعاد.¹ وفي هذا السياق يمكن القول "يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر من خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار...

مراحل الصراع نموذج Pondy:

حدد بوندي Pondy الصراع بخمسة مراحل متعاقبة سيتم إيجازها:

صراع كامن: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الإعتدالية ما بين الأقسام،... وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه .

صراع مدرك: ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المدين على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دورا مهما في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

¹ صفاء جميل الجعافرة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، العدد2، 2013، ص 1665.

صراع محسوس: ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.

صراع ظاهري (علني): ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناظر بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس الجامعات لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجامعات الأخرى. وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفاء باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.

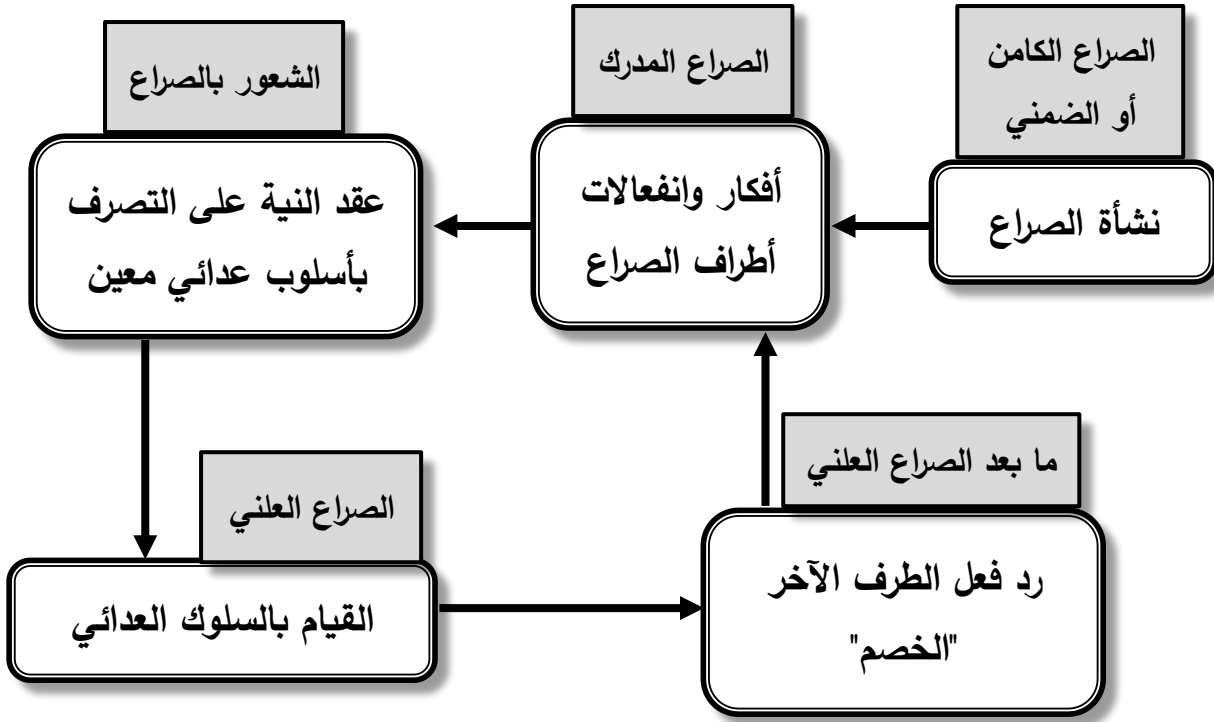
ما بعد الصراع: ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث تفر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.¹

"يمكن اعتبار عملية ديناميكية (Dynamic process) وباعتبار أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، نوضحها في الشكل التالي:²

¹ أمل عبد محمد علي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 22، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص 205 .

² فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، فلسطين، ص 20.

الشكل رقم (01): يوضح مراحل عملية الصراع



المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص20.

2- أنواع الصراعات في المنظمات:

توجد تصنيفات متعددة قدمها العلماء والباحثين في وضع تصنيف لأنواع الصراعات الموجودة في المؤسسة نشير لبعض منها كالتالي:

"وقد ذكر الأديب في 1987 عن أنواع للصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته وهي كما يلي:

1. الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين وترتبط فيما بينها بعلاقة أو أداء أو اعتماد مشترك.

2. الصراع التنظيمي الرأسي: يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.¹

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص26.

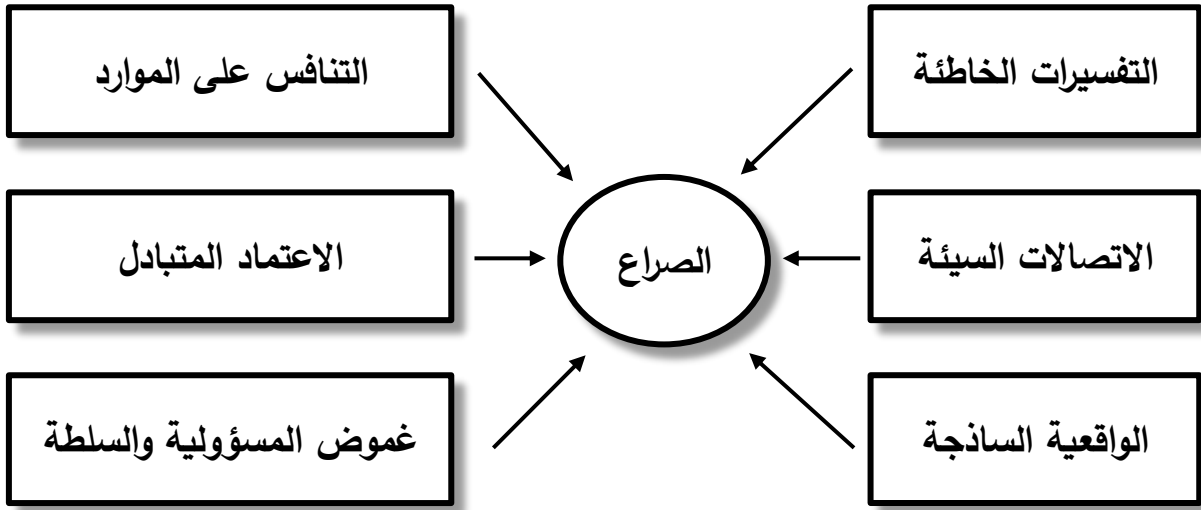
بحسب كيس kis في 2014 هناك أربعة أنواع من الصراع التنظيمي:

1. الصراع الفردي الذاتي: intrapersonal الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه).
 2. الصراع بين الأفراد interpersonal يحدث هذا النوع من صراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات
 3. في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.
 4. الصراع داخل الجماعة الواحدة: intragroup هذا الصراع يحدث بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة مثل الخلافات في الأهداف، أو المهام أو الإجراءات. يمكن للصراعات تظهر نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة وزعماء مجموعة.
 5. الصراع ما بين الجماعات داخل المنظمة: intergroup صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل العاطفية مع بعضهم البعض، والصراع بين الجماعات هو أمر شائع جدا في المنظمات، هذا النوع من الصراع معروف أيضا باسم الصراع بين الإدارات.¹
- "والذي يمكن ان نستخلصه من كل ذلك: أن الصراع لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات، بل يحدث أيضا نتيجة لنوعين من العوامل باعتبار الأسباب المذكورة سالفا يمكن أن تندرج ضمن النوعين التاليين:
- أ. عوامل شخصية: مثل التفسيرات الخاطئة، والواقعية الساذجة، والاتصالات السيئة التي ينتج عنها المشاحنات الطويلة، والحد والرغبة في الثأر أو الانتقام.
 - ب. عوامل تنظيمية: مثل غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، ومحدودية الموارد ويلمح شكل التالي هذه الأسباب."²

¹ أحمد فتحي الحيث، سهى عبد الرؤوف عبد العال: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 02، جامعة عمان الأهلية، عمان، 2017، ص5.

² فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق، ص20.

الشكل رقم (02): يوضح بعض العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع



المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق، ص 20.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1- أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

"ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

❖ **الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:** يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الإتصال بهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

❖ **الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:** من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

1. إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراعات تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.¹
3. تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.²

❖ الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض هوداج وأنطوني Hodage&Anthony الأساليب التالية للصراع:

- ✓ استخدام القوة والإجبار: لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة.
- ✓ تسكين الصراع: عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهديتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
- ✓ التجنب والإنسحاب: ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر.
- ✓ التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات.
- ✓ المجابهة: وهنا يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها ووضع حد لها.³
- ✓ أساليب لمعالجة الصراع على النحو التالي: Marry Parker Follet وكذلك قدمت..
- ✓ سيادة وتغلب طرف على طرف آخر.
- ✓ التفاوض من أجل إيجاد حلول وسط تتناسب الطرفين.
- ✓ التكامل من خلال إيجاد حل وسط ولكن يرضي كلا الطرفين.⁴

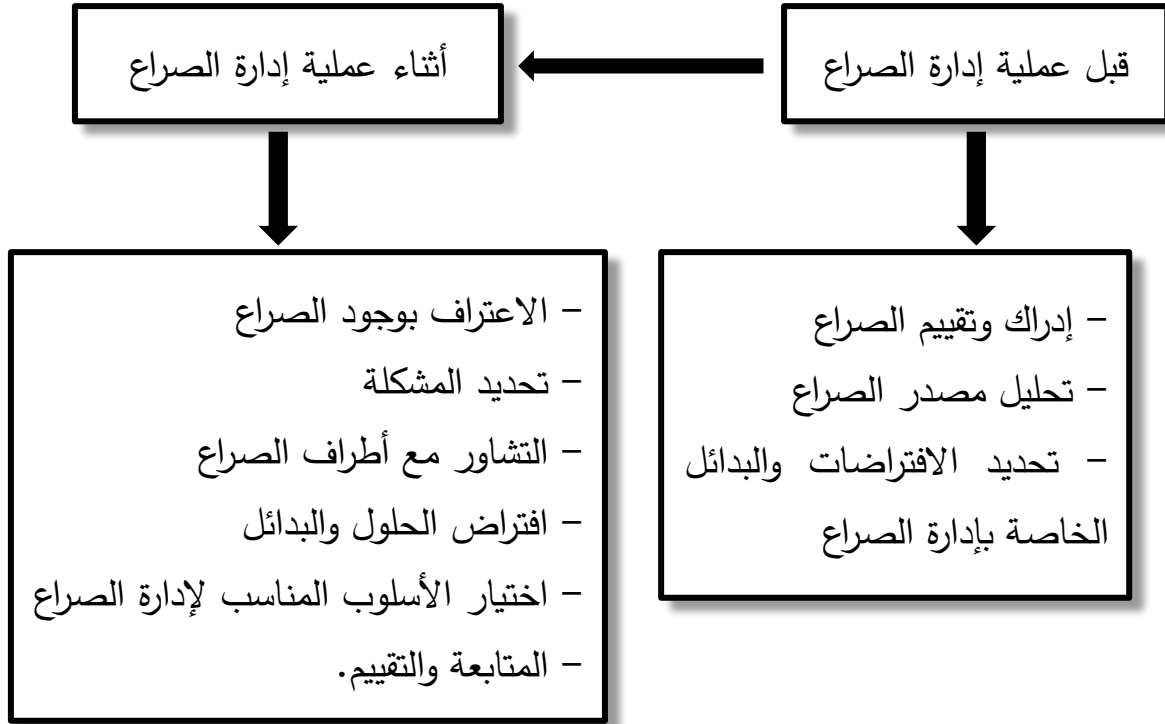
¹ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص ص 22، 23.

² المرجع السابق، ص 23.

³ مؤمن خلف عبد الواحد : الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 57.

⁴ المرجع السابق، ص 57.

الشكل رقم (03): إجراءات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: أمينة قهوجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 86.

2- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

"ويمكن إدارة الصراع بطرق مختلفة لإدارة الصراع نحو العمل البناء هو أفضل منهج لحل الصراع في المؤسسة، أما إذا ظهرت الصراعات ولم تدار بشكل فعال فإنها ستؤدي إلى تأخير العمل وانهايار المؤسسة وإنسحاب الأفراد وعدم رغبتهم في العمل. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل فيه وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ويتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه."¹

¹ دعاء عبد الحميد السميع محمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي، جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 36، جامعة حلوان، مصر، أبريل 2014، ص 4471.

"ونظرا لأهمية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون أمثال توماس وكليمان، ورحيم عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة في لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه،..."¹

وقبل التطرق إلى أهم النماذج التي تحدد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نشير إلى مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: "هي الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما بعد الحزم، الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة، بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتمامات الآخرين."²

"وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة ما يلي:

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
 2. التوصل لتكامل في أفكار الأطراف المتصارعة وذلك يجمعهما وإحداث التكامل بينها بدلا من المساومة والتوصل لحل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع لأطراف الصراع.
 3. التوصل لحلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع لأن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل طرفي الصراع لأنها لا تعالج أسبابه."³
- "استخدم توماس وكلمان" مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:⁴
- 1- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 - 2- **بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة (5) أساليب لإدارة الصراع."

¹ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سابق، ص 25.

² دعاء عبد الحميد السميع محمد، مرجع سابق، ص 4468.

³ المرجع السابق، ص ص 4471، 4472.

⁴ رايح العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 79.

"وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

1- استراتيجية التنافس: وتهتم هذه الاستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية، حتى ولو على حساب الآخرين، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأن الإداري يكون حازماً وغير متعاون.¹

"... واستخدام هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الاستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع."²

2- "استراتيجية التجنب: وقد ظهرت في المخطط بأنها الاستراتيجية الأضعف، لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المدير ولا لحاجات الآخرين. ويوضح العسكر أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، إلا أن الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة، في حين أن كلا من دبوز وبرنجل قد أوضحا أن استراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية، لاسيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية، وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع."³

3- استراتيجية التعاون: استراتيجية التعاون توفر مكسباً لطرفي الصراع أو أطرافه، ويمكن استخدامها عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع. وتكون نوايا الأطراف في المشاركة لحل والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف. يتم تحديد ومعرفة المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها وهناك ثلاثة أساليب يمكن تطبيقها: تبادل وجهات النظر، التركيز على هدف استراتيجي، عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة.⁴

4- "استراتيجية التنازل: ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع كونه ينطوي على مشاركة سلبية في

¹ محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سابق، ص 53.

² ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 29.

³ محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سابق، ص 53.

⁴ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سابق، ص 62.

عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الإستفادة من الطاقات الموجودة بشكل سليم.¹

"ويرى توماس وكليمان أن هذه الاستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم."²

5- "استراتيجية التسوية: وفيها قد يتنازل المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسط مع الآخرين، لأن فيها شيئاً من التعاون والحزم.

ويمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها استراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كل طرف من الأطراف، وفيه يربح كل طرف شيئاً ما، كما يخسر كل طرف شيئاً ما، وفي الأغلب تؤدي إلى تسويات مؤقتة.³

"إن وجود الصراعات يتطلب أن تكون الإدارة في حالة تأهب قصوى. يجب أن تكون في وضع يسمح لها بمنع حدوثها وكذلك حلها. توجد طريقة متفق عليها ومعتمدة على نطاق واسع لمعالجة الصراعات في مكان العمل.

ويتم ذلك من خلال اتخاذ تدابير مثل: التجنب، التسوية، التنازل، التعاون، المنافسة. يجب على الإدارة تطبيق التدابير المذكورة في محاولة للحد من الصراعات. ويتفق العلماء على التسوية والتعاون من أكثر التدابير فعالية لمعالجة الصراعات، لأنها تقضي على سيناريوهات الفائز/ الخاسر.⁴

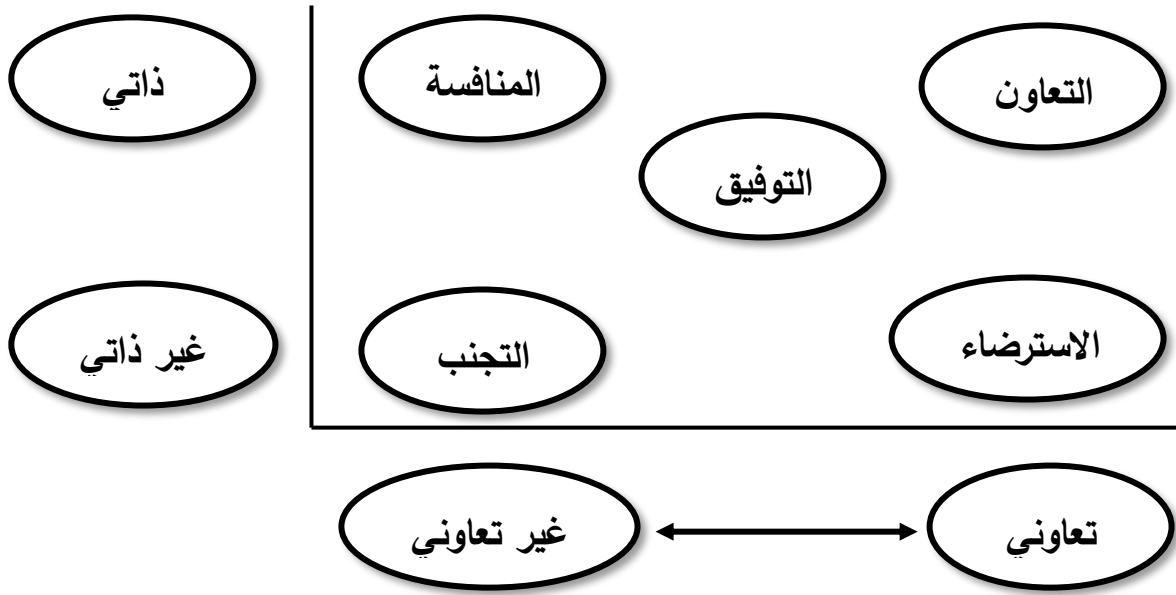
¹ رايح العايب، مرجع سابق، ص54.

² ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 29.

³ محمد فراس شاهر العويري، مرجع سابق، ص54.

⁴ Rasha Al Qawasmeh : **Corporate governance and conflict management** , International Journal of Business and Social Science ,Center for promoting Ideas,USA, Vol 7, No 6, 2016 , P 228.

الشكل رقم (04): مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان.



المصدر: إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص26.

المطلب الرابع: النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي.

"كان الإتجاه التقليدي في الإدارة ينظر إلى أن ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات ظاهرة غير صحية تقود إلى نتائج سلبية لابد من التصدي لها وتجنبها بشتى الوسائل، ويقوم هذا المفهوم على الافتراضات التالية:

1. إمكانية تجنب الصراع التنظيمي.
2. إن ظهور الصراع بين الأفراد يعود إلى الاختلافات الفردية بينهم.
3. يؤدي الصراع إلى ردود أفعال غير مناسبة بين أطراف العلاقة .
4. يؤدي الصراع إلى نتائج ومشكلات في الإدراك والعواطف والسلوك بين أطراف العلاقة.

وعلى أساس هذا المفهوم الذي تراه المدرسة التقليدية للإدارة حول الصراع التنظيمي، فإن الإتجاه الحديث في الإدارة يعتبر مغايراً لهذا المفهوم، فالفكرة لأن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب

التكوين الاجتماعي للمنظمة، بل تزيد من فعاليتها، وتقوم افتراضات الإتجاه الحديث حول الصراع التنظيمي على الآتي:

أ. حتمية الصراع التنظيمي.

ب. يمثل الصراع أحد العناصر الحيوية في عملية التغيير التنظيمي.

ت. إن الصراع يقود إلى فعالية المنظمة وتحسين الأداء.¹

"لقد أشارت فريجات واللوزي والشهاي في 2009 أن هناك أثارا إيجابية وأخرى سبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الأثار الإيجابية تحفيز الإبداع والإبتكار وزيادة الاهتمامات وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، أما الأثار السلبية فمن أبرزها :

تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي، وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.²

"يحدد بعض الباحثين ثلاث نتائج أساسية يمكن أن تؤثر فيها أساليب إدارة الصراع وهي: حدة الصراع، وفعالية الصراع، وفعالية الإدارة. ويمكن إيجازها على النحو التالي:

1- حدة الصراع:

وتشير إلى درجة التباين والاختلاف بين العاملين والمدير أو بين العاملين لأنفسهم. وتقاس حدة الصراع من خلال مدى تعدد وتنوع واختلاف أو تناقض الآراء والأفكار التي يمكن للعاملين طرحها ومناقشتها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة. ومن الممكن أن تعكس تلك الأفكار العديد من الخلافات الشخصية بين العاملين وتزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها الجدل بين العاملين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية وبرامج العمل الخاصة بتحقيق تلك الأهداف...

¹ سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 7، السعودية، 1994، ص 58.

² فادي فؤاد غوانمة: واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 175، الجزء الثاني، جامعة الأزهر، مصر، أكتوبر 2017، ص 188.

2- الصراع البناء :

يعكس الصراع البناء أثر الصراع على الأداء المتوقع للعاملين. وعلى ذلك يكون الصراع بناءاً في الحالات التي يدفع فيها المدير العاملين نحو المزيد من العمل الجاد والجهد وتقوية التعاون بينهم وبين المدير. ويؤكد العديد من الباحثين على إمكانية أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا استطاعت المنظمة إدارته بشكل فعال.

3- فعالية إدارة الصراع:

تعكس فعالية الإدارة مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتكوين الإتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير المسؤول. ويمكن الحكم على فعالية المدير من خلال قدرته على إدارة الصراع.¹

ونستنتج مما سبق، أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في كل المؤسسات ويرجع ظهورها لعدة أسباب وقد ينجر عنها مشكلات كثيرة تضر بفعالية المؤسسة وأداء عمالها، كما يمكن أن تحقق نتائج إيجابية كالتحفيز على الإبداع والسعي لحل المشكلات وتجاوز العقبات.

وفي كل الظروف يتطلب من الإدارة اختيار الاستراتيجية الملائمة والمناسبة لإدارة الصراع التنظيمي دون إحداث اختلالات وخسائر في المؤسسة والوصول لحلول ترضي الجميع وتحقق العدالة.

المطلب الخامس: نظريات إدارة الصراع التنظيمي

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الصراع في المؤسسة بتعدد اتجاهات واديولوجيات أصحابها ويمكن إيجاد مقاربات نظرية لعملية الاتصال في المؤسسة ضمن المداخل النظرية الأساسية التي عرفها الفكر التنظيمي ابتداءً من النظريات الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى النظريات الحديثة للتنظيم.

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، مع بدايات القرن العشرين حيث كانت التطورات الصناعية والاقتصادية في بداية انطلاقها الكبرى. ويعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور

¹ أمينة قهوجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة -حالة قسم السيارات الصناعية- دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015، ص ص100،101.

(1856-1915) من أبرز مؤسسي هذه المدرسة، فمن خلال عمله في شركة الحديد والصلب (شركة مدفيل للفولاذ) التي بدأ العمل بها كعامل قوالب في سنة 1878، وبعد مدة ارتقى إلى فني بوحدة الخراطة، ثم ملاحظ للورشة بكاملها إلى أن صار من كبار المهندسين في الشركة نجد "أن اهتمامه وتجاربه ارتكزت على مدراء الخط الأول ومشكلات العمال اليومية"¹.

قام عام 1911 بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات الذي "تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها وكان هذا الكتاب أول بداية حادة لتطور نظرية الإدارة"². وقضى معظم حياته كما أنفق جل ما يملك للدفاع عن مبادئه وأفكاره التي جاء بها والتي انتشرت في الكثير من الدول الصناعية مثل : أمريكا، فرنسا، إنجلترا. حيث سعى تايلور إلى وضع تصور حول التنظيم يهدف إلى تحسين تسيير الإنتاج من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال الدراسة العلمية للعمل الإنساني داخل المنظمات و"إحلال السلام والتعاون محل الصراع بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينهما"³.

"كانت فكرة تايلور تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ونجاح العاملين والرؤساء."⁴

"ركزت المدرسة العلمية على ما يلي :

- ✓ ربط العامل بالعمل وبالمصنع فقط.
- ✓ ركزت على ضرورة التنظيم والتسلسل السلطوي للأعمال ونطاق الإشراف.
- ✓ ركزت على مفهوم إدارة العاملين كأداة للإنتاج وليس كعنصر فاعل من عناصر الإنتاج.
- ✓ ركزت على الإنتاجية والعمل على رفع مستويات ومعدلات الإنتاج ولو كان ذلك على حساب رضا ورغبات العاملين.
- ✓ اعتبرت أن الفرد هو عامل فقط في المصنع."⁵

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ب.س.ن، ص52.

² المرجع السابق، ص53.

³ محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص23.

⁴ بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفاعلية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر، 2013، ص35. قصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، الأردن ، دائرة المكتبة الوطنية، 2014/2015،

ص71.

2- النموذج الفوردي :

لا يمكن الحديث عن النظريات الكلاسيكية للتنظيم دون التطرق إلى إسهامات هنري فورد التي تعتبر تطبيق لمبادئ الإدارة العلمية، هذا الصناعي الأمريكي (1863-1947) جاء بنموذج العمل بالسلسلة - الذي أحدث ثورة في عالم الصناعة- فقد قام فورد بتطبيقه في مصانعه (مصانع السيارات) سنة 1913م منطلقا من مبادئ عقلنة العمل التي نادى بها فريدريك تايلور، فقيام هذا الأخير بتجزئة المهام وتبسيطها ساعد فورد على القيام بمكننة العمل بهدف التقليل من الوقت والجهد يقول فورد : "كل مرة تكون في حاجة إلى مزيد من الجهد من أجل تنفيذ العمل المطلوب إلا ويكون هناك إسراف وتبذير، فإذا كان بالإمكان بطريقة ما توفير 10% من الزمن اللازم للعمل، أو زيادة المردودية بـ 10% فإن غياب هذا الإجراء يعادل ضريبة بـ 10%. إن ادخار 10 خطوات يوميا لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة والزمن الضروريين لقطع 50 ميلا"¹.

3- العملية الإدارية لهنري فايول :

"تنسب هذه النظرية إلى مهندس المناجم الفرنسي هنري فايول (1811-1925) الذي أصبح فيما بعد مديرا لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا"².

ركز اهتمامه على دراسة العملية الإدارية وهي دراسة متممة لتلك الدراسة التي قام بها تايلور ولكن هذا الأخير (تايلور) اهتم بدراسة عمليات التشغيل الصناعي على مستوى القاعدة في الورشة معتمد في ذلك على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اهتم فايول -بحكم وظيفته وعمله واعتمادا على خبرته كمدير ممارس- بالإدارة العليا. وقد جسد خلاصة خبرته التسييرية في كتابه الذي أصدره في 1916 تحت عنوان " الإدارة الصناعية والعامة " "General and industrial management"، لدى يعتبر هنري فايول من أهم الرواد الأوائل في مجال تحليل الوظائف الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبرى وتتمثل أهم إسهاماته في :

أ- حدد وظائف وأنشطة المنظمة في ستة أقسام هي : الوظيفة الفنية (التصنيع والإنتاج) والوظيفة التجارية (البيع والشراء) والوظيفة المالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال) ووظيفة المحاسبة (تقدير

¹ سعد بشاينة : علم اجتماع العمل، منشور جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003/2002، ص69.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص54.

التكاليف)، ووظيفة الأمن والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)، ووظيفة الإدارة أو التسيير (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

ب- حدد وظائف الإدارة التي مازالت تمارس حتى الآن في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ج- وضع عدد من المبادئ الإدارية العامة التي توصف بالمرونة وغير مطلقة لتوجيه المدير في حل المشكلات مع مراعاة هذا الأخير الظروف في تطبيقها.

4- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

جاءت إسهامات فيبر في نظرية التنظيم من خلال تحليله لأشكال الإدارة والطرق التي يمارس بها الحكم والكيفية التي يتم بها فرض السيطرة بشكل يجعلها شرعية ومعترف بها من قبل الجميع.

وقد اقترح فيبر للنموذج البيروقراطي مجموعة من السمات والملامح من بينها :

✓ الاختيار العقلاني لجميع العاملين على أساس المؤهلات والمهارات المهنية التي يتمتعون بها.

✓ التسلسل الهرمي أو تدرج الرتبوي وهو نظام من شأنه أن يوضح مكانة كل شخص في الهيكل التنظيمي.

✓ تقسيم العمل والتخصص، أي أن يكون لكل شخص مجال عمل أو اختصاص معين.

✓ وجود السجلات والمستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة مما يزيد من مصداقية المنظمة أمام عمالها والمتعاملين معها.

✓ دوام المرتب والاحتفاظ بالوظيفة وتدرج في سلم الوظائف.

✓ فصل الملكية عن التسيير، نظر لكون صاحب العمل لا يمكنه القيام بعملية التسيير بسبب تعقدها من جهة ولكون المسير لا يملك وسائل التنظيم.

وما يلاحظ على هذا الاتجاه هو محاولة جعل السلوك الإنساني في قابل للتوقع من خلال عقلنة علاقات العمل، وذلك بالاعتماد على وضوح القواعد العامة والإجراءات وهذا ما يجعل النموذج البيروقراطي يمتاز "بالدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين"¹.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص58.

ورغم أن ماكس فيبر حاول أن يضع نموذجاً مثالياً لسير التنظيم بصفة موضوعية وبدرجة عالية من الكفاءة إلا أن نمودجه هذا لم يخلو من عيوب أو تناقض مع ما يحدث في الحياة العملية "فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي، كما ركز على الرقابة الصارمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدراً من حرية التصرف أو المبادرة والإبداع فيصيب الجهاز كله بطابع الجمود"¹.

5- مدرسة العلاقات الإنسانية:

اقتربت جهود مفكري هذه المدرسة بالباحث الإداري الأمريكي من أصل نمساوي ألتون مايو الذي عاش ما بين (1880-1940) والذي يعتبر مؤسس العلاقات الإنسانية، إذ قام رفقة فريق من العلماء في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية فيما بين 1927 و1932 بمجموعة من الدراسات لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال². لكنهم تفاجئوا بأن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع المتغيرات في هذه العوامل (الظروف المادية)، مما أدى نتيجة لهذه النتائج غير المتوقعة بالباحثين إلى البحث عن تفسير آخر لهذه الظاهرة، فقاموا بعد ذلك بعدة تجارب أوضحت نتائجها "أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم هي من أهم محددات الإنتاجية"³.

ويمكن تلخيص إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر التنظيمي في أهم المبادئ والأفكار التي جاءت بها والتي استخلصتها من تجارب هاوثورن الشهيرة التي أجريت بمصانع ويسترن إلكترونيك وهي:

- ✓ "أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية"⁴.
- ✓ أن القيادة الإدارية تؤثر على سلوك جماعات التنظيم، وتعدله بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ✓ "أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير مترابطين"⁵.

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص12.

² علي السلمي : السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1988، ص30.

³ المرجع السابق، ص31.

⁴ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص102.

⁵ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص31.

- ✓ أن العمال يواجهون سياسات الإدارة كجماعات، وذلك لوجود ضغوطات اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعة.
- ✓ أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ومن تم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.
- ✓ أن الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية بل تمتد إلى شبكة الاتصالات غير رسمية التي تكون في أغلب الأحيان أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين من الاتصالات الرسمية.¹ "نجد إسهام مدرسة العلاقات الإنسانية تتمثل في التحول من النظرة إلى الفرد، وبالأخص إلى العامل البسيط كقوة أو بالأحرى كألة منتجة كما تميزت به النظرة التaylorية إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع العمل. لهذا نلاحظ بأن أكثر المواضيع التي تعالج مدرسة العلاقات الإنسانية موجودة فيها حوافز، أخلاق، مجموعة غير رسمية، قيادة، مقاومة التغيير.. إلخ."²

6- نظرية صنع القرارات والمعلومات :

يطلق عليها أيضا اسم مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية وقد ظهرت هذه النظرية وتطورت إبان الحرب العالمية الثانية "وكان لعالم السياسة والاجتماع هيربرت سيمون دور كبير في نشوئها أكاديميا وعلميا³، إذ يؤكد أنصار هذه النظرية على ضرورة استخدام الطرق الرياضية والإحصائية (الأساليب الكمية) في التعامل مع المشكلات التنظيمية، وعلى استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب الكم الهائل من المعلومات ولدقتها وسرعتها في تحليل هذه المعلومات فهناك الكثير من الأساليب الكمية التي تستخدم اليوم في المنظمات "ففي مجال إدارة الإنتاج والتصنيع يستخدم الآن على نطاق واسع الأساليب الكمية (سلسلة ماركوف، التحليل الشبكي، البرمجة الخطية، نظرية الصفوف، نقطة التعادل... إلخ)".⁴

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص36.

² محمد صالح: إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة-دراسة عينة من المؤسسات في الجزائر-، دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2017/2018، ص 26.

³ المرجع السابق، ص68

⁴ محمد صالح، مرجع سابق، ص68.

7- نظرية الإدارة بالأهداف :

"ينسب هذه الأسلوب في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر Beter Drucker وجورج أوديرون George O'Diome¹ اللذين أكدا على ضرورة توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، ونظر إلى الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا فإن أنصار هذه النظرية يؤكدون على كون الأهداف هي الموجه الأساسي للعملية الإدارية "وأنه يجب على المديرين في المستويات القيام بوضع الأهداف التي ينبغي العم من أجل تحقيقها مع البدء أولاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة،

واستناداً لذلك يحدد أهداف دائرته، ومن تم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد المطلوب من كل فرد تحقيقه انطلاقاً من أهداف القسم".²

فالإدارة بالأهداف تقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، فقد أكدت هذه النظرية "على ضرورة استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها".³

مما سبق يمكن القول أن جل نظريات التنظيم السالفة الذكر قد حاولت تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي.

"اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، يمكن تلخيصها بالآتي:

1. يمكن تجنب الصراع.
2. الصراع ظاهرة سلبية.
3. يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
4. يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به".⁴

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 73.

² المرجع السابق، ص 73.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 60.

⁴ أمل عبد محمد علي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 22، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص 210.

"أما في ظل النظريات الحديثة، فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالاتي:

1. الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
2. يعد الصراع عنصراً أساسياً في التغيير.
3. يحدث الصراع بناء على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
4. غياب الصراع يعد ظاهرة غير صحية.
5. يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة للحوكمة باللغة العربية

1-دراسة نبيل الحلبي (2009):² يهدف هذا البحث إلى بيان دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سورية، كما درس مدى تبني الإدارة العليا إجراءات الحوكمة وعناصرها في مدتين زمنيتين مختلفتين 2006،2007 وانعكاس ذلك على ربحية المنشأة، وتم اختبار عينة مؤلفة من 15مديراً تنفيذياً و10أعضاء من أصحاب المنشأة وأعضاء ورؤساء مجالس إدارات لعدد من المنشآت باستخدام الإستمارة. ونذكر بعض نتائج البحث : ضعف الهياكل التنظيمية المنشأة كعنصر مهم من عناصر الحوكمة، ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأنظمة الإدارية الحديثة مثل نظام الإيزو كعنصر مهم من عناصر الحوكمة، الخلل الوظيفي فيما بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنشآت كمبدأ مهم من مبادئ الحوكمة، عدم الاهتمام بالشفافية التي تظهر حقيقة المركز المالي لموجودات المنشأة، الإفصاح عن القرارات المهمة تمويلياً واستثمارياً وبشكل خاص إدارة المخاطر التي تواجه المنشأة الصناعية كمعيار مهم من معايير الحوكمة.

¹ محمد حسين عساف: إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دكتوراة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الأنبار، العراق،2013، ص ص 53،54.

² نبيل الحلبي: دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشأة الصناعية الخاصة في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25،العدد02، دمشق، 2009.

2-دراسة وائل محمد جبريل(2014):¹ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية الليبية. وتبيان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الأبعاد التالية: الإلتزام بالمعاملة العادلة والمحافظة على حقوق المساهمين، المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، توضيح الصلاحيات والمسؤوليات، الإلتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية)، وطبيعة العلاقة التأثيرية بين الإلتزام التنظيمي ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استرجاع 94 استمارة صالحة للتحليل من 136. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين جاء مرتفعاً، وحظي مستوى الإلتزام الوجداني بالترتيب الأول ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان متوسطاً، والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية بنسبة أعلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإلتزام التطبيقي وتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة معنوية (1%)، معامل التحديد لنموذج الإلتزام التنظيمي حول مبادئ الحوكمة يفسر ب(28%) من التباين في ممارسة مبادئ الحوكمة، بينما (72%) من قيمة التغيرات تعزى لمتغيرات أخرى.

3-دراسة حاي ف سعاد(2016/2015):²تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية سطيف والوقوف على ضرورة توفر الكفاءة في المسيرين من أجل ضمان ممارسة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الملاحظة والإستمارة والمقابلة مع المسيرين في 26 مؤسسة، وتوصلت إلى النتائج نذكر بعض منها: إن نظام الحوكمة المعتمد من طرف المؤسسات هو النظام الأحادي الموحد الذي يجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام للمؤسسة، وأن مجالس الإدارة لا تقوم بوضع اجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، لا تتوفر المؤسسات على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة مما يدل على انعدام الشفافية في عملية تعيين المسيرين، لا تولي اهتمام بوضع مدونات لأخلاقيات الأعمال.

4-دراسة يوب أمال (2017) :³ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لغرض معرفة درجة توافق تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات ومبادئ

¹ أمل عبد محمد علي، مرجع سابق، ص 210.

² حاي ف سعاد: أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف، ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2015.

³ يوب أمال: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوضياف السيلة، الجزائر، 2017.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على عينة قصدية من الإطارات الإدارية وتم الإعتماد على الإستمارة وتم تحليل 90 منها. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها : أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ حوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية، توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات الجزائرية، لا يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسة الجزائرية، يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات ،يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بها، يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات الجزائرية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة للحوكمة باللغة الاجنبية

1-دراسة (Robies and Salameh 2006)سلماح وروبي¹

Relationship between governance structure and financial performance in construction

العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات: هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الاداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من 100 شركة إبتدائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف بين الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، ويكشف التحليل أن الكتلة الحرجة من المديرين المستقلين الخارجين والتفكك في أدوار الرئيس التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة يمكن ان تترجم إلى عوائد سوق مالية متفوقة للشركات. وهذه النتائج هامة بالنسبة لشركات التشييد القائمة بالفعل أو التي يجري تشكيلها، وقد خلصت الدراسة إلى ان عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم اداء ماليا أفضل للشركة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الاداء المالي للشركات.

¹ Karim S. Rebeiz and Zeina Salameh : **Relationship between governance structure and financial performance in construction**, Journal of Management in Engineering, Vol. 22, Issue 1, January 2006, https://ascelibrary.org/pb-assets/ASCE_Library_logo_white-1478674482647.png,15/07/2020,17:30h.

2-دراسة Flodberg and Nadjari 2013نجماري وفلودبرغ¹

The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries

العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها في دول شمال أوروبا: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها على مستوى دول شمال أوروبا، وتم ذلك من خلال إجراء التحليل المالي للعينة المكونة من 190 شركة أخذت الحوكمة كمتغير مستقل ومقارنتها بنسبة صافي الأصول وحجم النمو والمخاطر الغير عادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأدائها على المستوى الربحي من خلال إزدياد العائد التي تحققها تلك الشركات المطبقة لقواعد الحوكمة على مدى السنوات التي تم عمل العينة فيها، وأظهرت أيضا كيفية النمو في أرباح الشركات التي طبقت مستويات من الحوكمة، حيث كانت الزيادة مضطربة من سنة لأخرى ومن خلال التحليل المالي لأرقام المراكز المالية لهذه الشركات اتضح للباحث أنه بقدر ما تطبقه الشركات قواعد الحوكمة بقدر ما يحقق هذا التطبيق مستويات متميزة لعوائد حملة الأسهم.

وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من التأثير المختلف لحوكمة الشركات من شركة لأخرى حسب النتائج الإحصائية إلا أنه في المجمل فإنها تؤثر على الأداء بالنواحي الإيجابية، والتي من شأنها ان تزيد من سعر السهم في السوق المالي الحر مع ثبات العوامل الأخرى.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة لإدارة الصراع التنظيمي باللغة العربية.

1-دراسة مؤمن خلف عبد الواحد2008:² تهدف هذه الدراسة لبحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة على التعرف على أثر المتغيرات الشخصية كالسن والجنس والمؤهل العلمي على اساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

¹ David Flodberg and Dayan Nadjari : **The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries**, Master Degree Project in finance,school of business ,economics and law ,university of gothenburg,2013, <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/33348>, 10/07/2020,14:30h.

² مؤمن خلف عبد الواحد: الأساليب المتبع في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2008.

وإستخدم الباحث لإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم طريقة العينة العشوائية التحليلية في إختيار مفردات العينة البالغ عددهم 232 مؤسسة قام بتوزيع 234 إستبانة وتوصل على النتائج التالية:

1. ميل المدراء على إتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة يأتي كالتالي على الترتيب: التعاون، التجنب، التنازل، التهذئة، التسوية.
2. يلاحظ أن الفروق في إستخدام أساليب التجنب التنازل المنافسة التهذئة التسوية قليل مما يقلل من إحتمال ثبات إستخدام تلك الأساليب.

2-دراسة خليل جعفر حجاج(2013):¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى مديرية التربية والتعليم في غزة. والتعرف أيضا على مستوى تقييم الموظفين للصراع التنظيمي ومستوى العدالة التنظيمية. واستخدم منهج الوصفي التحليلي والإستبانة لجمع المعلومات على عينة من موظفي مديرية التربية والتعليم 250 وتم استرداد 178 استبانة. وأشارت النتائج إلى وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة. وأيضاً وجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة. وكذلك وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى مديرية التربية والتعليم في غزة. وهذا يدل على أنه كلما زاد الصراع التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض في العدالة التنظيمية والعكس صحيح.

3-دراسة فراس شاهر العويري (2013/2012):² تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الإستبانة وزعت على 48رئيس قسم و360 مدير ومديرة، وتوصلت إلى النتائج نذكر بعضها: مستوى الصراع التنظيمي كان بدرجة متوسطة، درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة، أهم أسباب الصراع التنظيمي محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، وأخيراً عدم وضوح المسؤوليات. أما درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، وأهم أنواعه الصراع بين فرد وآخر، ثم الصراع بين فرد ومجموعة وأخيراً الصراع

¹ خليل جعفر حجاج: العلاقة بين الصراع التنظيمي والإلتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى مديرية التربية والتعليم في غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، العدد6، ، فلسطين، 2014.

² فراس شاهر العويري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013/2012.

بين مجموعة ومجموعة أخرى. أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية أسلوب التعاون يليه أسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التنافس.

4-دراسة جميلة صالح ابكر فطر، الطاهر احمد محمد 2015:¹ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. وقد إستخدم الباحث كل من المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي ومنهج المسح الإجتماعي الشامل كما إعتد على بناء الإستمارة كأداة أساسية للبحث قام بتوزيعها على العينة المتكونة من جميع الموظفين العاملين في المستشفى وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى مرتفع وان المديرين والرؤساء يستخدمون اساليب التهذئة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت 30.06

✓ مستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى منخفض جدا وأكثر انواع الصراعات إنتشارا هو الصراع بين الجماعات والإدارة.

✓ هناك عوامل كثيرة لها تأثير في نشوء الصراع التنظيمي كعدم التساوي في فرص الترقية، منح بعض الموظفين سلطات أوسع، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين.. إلخ.

✓ هناك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

5-دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي(2017):² تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية، ووزعت الإستمارة على 380 عامل وتم استرداد 371 استمارة.، وتوصلت إلى النتائج نذكر بعضها: هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية، واستراتيجية التعاون أكثر استخداما بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تنازليا(التعاون، التسوية، التنازل، السيطرة، التجنب)، وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين، وجود

¹ جميلة صالح ابكر فطر، الطاهر احمد محمد : الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 16 العدد الاول، الخرطوم، السودان، 2015.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.

علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

6-دراسة لافي صالح عقيل المغاريز، موسى السعودي (2017):¹ تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والإلتزام التنظيمي ولأجل إنجاز هذه الدراسة استخدم الباحث منهجين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي كما قام ببناء اداتين إحداهما للتعرف على مستوى إدارة الصراع والأخرى للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والمعلمين التابعين لمدارس محافظة المفرق وأختيرت عينة عشوائية منهم بلغت 40 مدير و120 معلما للعام الدراسي 2015.

وتوصلت إلى النتائج التالية

✓ كشفت النتائج أن مستوى إدارة الصراع جاء عاليا حيث جاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى تليها إستراتيجية التجنب.

✓ كما أظهرت النتائج ان مستوى الإلتزام التنظيمي قد تراوح بين متوسط وعالي.

✓ وأخيرا اظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وبين الإلتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة لإدارة الصراع التنظيمي باللغة الاجنبية

1-دراسة 1986 Rahim رحيم:²

Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict

وهي دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين دور الرؤساء والمرؤوسين والنظراء وبين أساليب حل الصراع بين الأفراد: وقد تكونت عينة الدراسة من 1219 فردا يعملون في مختلف المستويات التنظيمية ل 25 صناعة تم اختيارها عشوائيا وإستخدم الباحث أداة قياس الصراع Rahim "المقياس الثاني للصراع التنظيمي لرحيم وأظهرت الدراسة ان المديرين يقومون بحل الصراع بين الأفراد بأساليب مختلفة بحيث يستخدمون الأسلوب الميال للمساعدة للتعامل مع الرؤساء بينما يستخدمون الاسلوب الميال مع المرؤوسين

¹الافي صالح عقيل المغاريز، موسى السعودي : إدارة الصراعات والإلتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 44، العدد 4، ملحق2، الأردن2017.

² Afzalur Rahim : **Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict**, The journal of social psychology, Vol 126, Issue 1, 1986, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1986.9713573,08/07/2020,10:30h>.

للتكامل مع المرؤوسين وأسلوب التسوية مع النظراء كما أنهم يستخدمون أسلوب السيطرة وأسلوب التسوية مع الرؤساء .

2-دراسة Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N 2002¹.

GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES

وهي دراسة بعنوان : إختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وقد أجريت في جنوب أستراليا، وهدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث.

وشملت الدراسة عينة من 118 فردا وبمقارنة الدور وجد ان دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد ان للذكور دورا مسيطرا في نموذج إدارة الصراع وتوصلت الدراسة أنه للإدارة الدنيا دورا هاما في الطاعة وتفادي الصراع بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج إحتواء الصراع.

واستفدنا من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ زادت من اهتمامنا وأثارت فضولنا العلمي للبحث بشكل عميق حول إدارة الصراع التنظيمي باعتباره مجالا يحتاج للمزيد من الدراسة.
- ✓ ساعدتنا في تحديد مشكلة الدراسة وفروضها ومؤشرات متغيرات البحث.
- ✓ التعرف على الإطار الفكري والمعرفي لموضوع البحث.
- ✓ وجهتنا إلى المراجع والكتب المتعلقة بموضوع البحث.
- ✓ ساعدتنا في اختيار المنهج الملائم للبحث وهو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسة.
- ✓ ساعدتنا في اختيار أدوات جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في الإستمارة وكيفية بناء أسئلة الإستمارة.

¹ Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N : GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, International Journal of Conflict Management Vol. 13 No. 1, pp. 78-94. <https://doi.org/10.1108/eb022868,07/07/2020,10:.00h>.

✓ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة أشارت إلى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه وأسبابه واستراتيجياته المختلفة وكذلك أشارت إلى مفهوم الحوكمة ونشأتها وخصائصها ومبادئها.

تبيين لنا وجود دراسات تهتم بالحوكمة وأخرى تهتم بدراسة إدارة الصراع التنظيمي ولم نجد دراسات سابقة تهتم بدراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي. لهذا تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لكونها تسعى للكشف عن هذه العلاقة القائمة بينهما.

خلاصة الفصل:

إن الحوكمة كنظام للرقابة والتسيير أصبح في عصرنا الحالي من الأساليب الإدارية المطلوب إتباعها لتحقيق التنمية المنشودة، ولهذا يستوجب أن يتسم بالبساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ، لتكون أداة فعالة تعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء التسيير، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

بالإضافة إلى ذلك فالحوكمة أضحت ركيزة أساسية تستخدمها المؤسسات الحديثة في تسيير شؤونها، فهي أداة فعالة في حل الكثير من المشاكل من خلال اتباع مجموعة من المبادئ التي قد تؤدي في الغالب لعرقلة سير المؤسسات وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

ولعل من بين القضايا المهمة والتي تلعب فيها الحوكمة دورا فعالا هي إدارة الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسات فبالرغم من كون الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة لكن الإشكال يكمن في كيفية إدارته حتى لا يصبح عائقا في سير العملية الإدارية.

وبناء على ما سبق عرضه يمكن اعتبار أن هناك علاقة قائمة بين عدم تطبيق الحوكمة وظهور الصراع التنظيمي، مما يتطلب اللجوء إلى الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

في هذا الفصل سنقوم بدراسة أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل المؤسسة محل إجراء الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2020/06/15 و 2020/07/23 ذلك بالإعتماد على الأدوات المنهجية لجمع البيانات والمعلومات للوصول لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تضمن هذا الفصل مبحثين بحيث تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في:

التعريف بالمؤسسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إختيار وبناء أداة الدراسة، وأخيرا إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي جمعت بواسطة أداة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- ✓ إعداد جرد للعقارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن.
- ✓ مراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي السكنات والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- ✓ ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها.

أهداف الديوان: يسعى الديوان لتحقيق الأهداف التالية:

تجسيد سياسة الدولة المتمثلة في ترقية الخدمات العمومية في مجال السكن لا سيما بالنسبة للفتات الاجتماعية الأكثر حرمانا من خلال:

- ✓ القضاء على أزمة السكن.
- ✓ القضاء على الأحياء القصديرية والبناءات الفوضوية.
- ✓ فك العزلة عن الناطق النائية وتزويدها بمختلف المرافق الصحية.

التنظيم العام للديوان:

تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل بصد التغيير، وذلك بموجب المقرر الوزاري رقم 255/م.م.ب.ت/2010 المؤرخ في 2010/07/12.

مهام مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من:

- ❖ ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية لولاية جيجل.
- ❖ مدير السكن والتجهيزات العمومية.
- ❖ امين خزينة ولاية جيجل.
- ❖ مدير التخطيط وتهيئة الإقليم لولاية جيجل.
- ❖ ممثلين (02) لعمال ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

"المجتمع هو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث"¹.

في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل والبالغ عددهم 104 موظف موزعين على المصالح التالية:

الجدول رقم (01): توزيع الموظفين العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الإطارات المسيرة	الفئة المهنية الهيئة
18	08	02	07	01	المديرية العامة
29	18	04	06	01	دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
21	02	07	11	01	دائرة المالية والمحاسبة
12	02	03	06	01	دائرة تسيير وصيانة الحظيرة
14	-	03	10	01	دائرة التحكم في إنجاز المشاريع
10	01	-	08	01	دائرة تنمية الترقية العقارية
104	31	19	48	06	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي سببس، الطبعة الأولى دار الحامد، عمان 2008، ص148.

ثانيا: عينة الدراسة.

يعتبر اختيار عينة البحث من الإجراءات المنهجية الهامة التي يتبعها الباحث للحصول على البيانات لاختبار الفروض والتحقق منها، وفي هذا السياق نشير إلى "تعريف العينة العشوائية البسيطة: تعتبر العينة العشوائية البسيطة الأسلوب الأمثل لاختيار العينة إذا كان المجتمع المدروس متجانسا، أي يتشابه معظم أفرادها في معظم الصفات التي تكون في المجتمع) وذلك لتميزها بسهولة الحصول عليها وقلة تكلفتها ، وتعتمد العينة البسيطة على إعطاء نفس فرصة الاختيار لجميع مفردات المجتمع دون تدخل الباحث".¹

ويتم اللجوء لإختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث نظرا للظروف الصحية السائدة التي تعرفها البلاد والولاية على حد سواء التي أجريت فيها هذه الدراسة ونتيجة استفادة الكثير من الموظفين من عطل استثنائية طويلة الأجل فقد اخترنا عينة ممثلة لهذا المجتمع شملت 53 موظف تم توزيع إستبيان الدراسة عليهم.

المطلب الثالث: إختيار أداة الدراسة

أولا: بناء وتصميم أداة الدراسة.

تم بناء إستمارة الأسئلة على أساس فرضيات البحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول وكذلك الجانب النظري المتعلق بالحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي. وفي هذا الإطار نشير إلى "تعريف الإستمارة: يقصد بالإستمارة مجموعة الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها".²

وبعد البناء الأولي للإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين وبعد الأخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم على البناء الأولي للإستبيان تم إعداد صيغته النهائية بالتوافق مع المشرف وفق ما هو موضح بالملحق رقم (2).

¹ محمد بوعلاق: الموجّه في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، الطبعة الثانية، الجزائر ، دار الأمل، 2012 ، ص18.

² محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل، 2002، ص115.

مع الإشارة الى أن الإستبيان قد ضم ثلاث محاور هي:

المحور الأول: المتعلق بالبيانات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة المشغولة حالياً.

المحور الثاني: المتعلق بالمتغير المستقل "الحوكمة" والذي تضمن 28 سؤال تم تقسيمها على ثلاث أبعاد هي:

البعد الأول: المعاملة العادلة والمتساوية ويضم العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8).

البعد الثاني: الإفصاح والشفافية ويضم العبارات (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19).

البعد الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة ويضم العبارات (20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).

المحور الثالث: المتعلق بالمتغير التابع " إدارة الصراع التنظيمي " فقد تضمن 18 سؤالاً.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرث الخماسي المتدرج لقياس درجة الإستجابة لكل من محور الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع ليكرث الخماسي.

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم تحديد مجال الفئات، الذي يعبر على درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range وطول الفئة Lenght كما يلي:

حساب المدى: قيمة الأعلى - قيمة الأدنى.

حساب طول الفئة: المدى/عدد الدرجات.

حساب المدى: أكبر قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4

حساب طول الفئة: المدى (4)/عدد الدرجات (5) = (0.8).

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (03): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة على العبارات	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق تماما	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
موافق إلى حد ما	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط (بين الرفض والتأييد)
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: إختبار صدق أداة الدراسة (الإستبيان).

أ-الصدق الظاهري للإستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الملحق رقم(1).

وكان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملائمتها للواقع المبحوث، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات المحكمين التي ذكرت سابقا، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى إلى بعض الأبعاد، بحيث تم صياغة الإستبانة بشكلها النهائي الوارد في الملحق رقم (2)، وقد لاحظنا أنه هناك إتفاق بين المحكمين في تقييمهم لأداة البحث حيث نستطيع تقدير نسبة الإتفاق فيما بينهم ب 90 %، وهي تمثل نسبة عالية من الصدق.

ب-الصدق البنائي للإستبيان (الإتساق الداخلي):

من أجل التأكد من صدق الإستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لمعرفة مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1- إختبار الصدق البنائي لمحور المعاملة العادلة والمتساوية:

بالنسبة لمحور الحوكمة فقد تم حساب معاملات الارتباط (صدق الإتساق الداخلي) كما موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	يركز النظام الداخلي للمؤسسة على المساواة في المعاملة بين جميع العاملين.	0.850**	0.000
02	تتعامل إدارة المؤسسة بطريقة عادلة مع جميع إقتراحات وشكاوى الموظفين.	0.905**	0.000
03	يتسم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة بالعدالة والنزاهة.	0.830**	0.000
04	يمكن أن يطالب الموظف بحقوقه في أي وقت.	0.823**	0.000
05	توفر إدارة المؤسسة نظاما لتلقي إقتراحات وشكاوى الموظفين.	0.709**	0.000
06	تطبق إدارة المؤسسة معايير موضوعية تتميز بالنزاهة لإختيار الموظفين في المناصب.	0.872**	0.000
07	يتم توزيع الموارد بين الإدارات بشكل عادل.	0.531**	0.000
08	تراعي إدارة المؤسسة مصالح جميع العاملين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة.	0.844**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول رقم(04) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.531 و0.905) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الإفصاح والشفافية.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
09	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في المؤسسة بواجبها بمهنية وموضوعية.	0.635**	0.000
10	تساهم التشريعات واللوائح والأنظمة المطبقة في المؤسسة في رفع مستوى المصادقية والوضوح في التقارير المالية التي تعدها المؤسسة.	0.505**	0.000
11	تراعي إدارة المؤسسة الموضوعية والوضوح في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات على الموظفين.	0.766**	0.000
12	تفصح إدارة المؤسسة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والترقيات.	0.725**	0.000
13	يمكن للموظفين التبليغ عن الفساد الإداري والمالي بكل حرية.	0.743**	0.000
14	يسمح للموظفين بتقديم إقتراحاتهم والمشاركة بأرائهم في أي تعديلات على النظام الداخلي للمؤسسة.	0.674**	0.000
15	تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات في التوقيت المناسب لجميع المتعاملين معها.	0.468**	0.000
16	تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح والشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.	0.768**	0.000
17	يتم دائما الإفصاح عن النتائج المالية وأهداف المؤسسة.	0.699**	0.000
18	يتم الإفصاح عن الإمتيازات الممنوحة للمتعاملين مع المؤسسة.	0.693**	0.000
19	تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات لدى الموظفين في الوقت المناسب.	0.619**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الإفصاح والشفافية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.468 و 0.768) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد مسؤوليات مجلس الإدارة.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
20	تسعى إدارة المؤسسة بإستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين.	0.757**	0.000
21	تعمل إدارة المؤسسة على إستقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	0.762**	0.000
22	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز أخلاقيات العمل.	0.676**	0.000
23	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الانظمة وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.	0.757**	0.000
24	تسعى إدارة المؤسسة بإستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات.	0.645**	0.000
25	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز الثقة بين المواطنين والموظفين المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.	0.647**	0.000
26	تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية.	0.600**	0.000
27	تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين.	0.733**	0.000
28	تطبق إدارة المؤسسة عملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.	0.632**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (مسؤوليات مجلس الإدارة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.600 و0.762) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول رقم (07): صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور الحوكمة.

الأبعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المعاملة العادلة والتمساوية بين جميع العاملين	0.909**	0.000
الإفصاح والشفافية	0.961**	0.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.927**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الكلي (الحوكمة) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.909 و 0.961) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

2- إختبار الصدق البنائي لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي فقد تم حساب معاملات الارتباط كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحور إدارة الصراع التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	يحصل الصراع في المؤسسة بسبب المنافسة بين الأفراد والأقسام المكونة للمؤسسة.	0.546**	0.000
02	تعمل الإدارة على حل أطراف الصراع في المؤسسة على الحوار لحل المشاكل.	0.453**	0.000
03	تناقش الإدارة كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع.	0.685**	0.000
04	غالبا ما تؤجل الإدارة مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها.	0.668**	0.000
05	ترفض الإدارة الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	0.710**	0.000
06	تستخدم الإدارة إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات بين الموظفين.	0.534**	0.000

0.000	0.750**	تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف تؤدي إلى حدوث صراعات.	07
0.000	0.551**	تتنازل الإدارة في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المسؤولين والموظفين.	08
0.000	0.674**	تتابع الإدارة شكاوى الأطراف المتنازعة بشكل مستمر.	09
0.000	0.547**	تقلل الإدارة في بعض الأحيان من شأن الصراعات بين الموظفين.	10
0.000	0.691**	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات صارمة.	11
0.000	0.543**	يتمسك الموظفون بمواقفهم في أغلب الصراعات التي تحدث في المؤسسة.	12
0.000	0.575**	تتاح الفرصة للموظفين للنقاش والحوار مع الإدارة.	13
0.000	0.598**	تتاح الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها.	14
0.000	0.697**	تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة لأطراف الصراع لتساعدهم على تقريب وجهات نظر بينهم.	15
0.000	0.641**	تتعاون الإدارة مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع.	16
0.000	0.522**	يسعى الموظفون لإيجاد حلول للصراعات وتكون توافقية ومناسبة للجميع.	17
0.000	0.751**	تعمل الإدارة على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا مع الجميع.	18

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الكلي (إدارة الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.453 و 0.751) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

ثالثاً: إختبار ثبات الإستبيان.

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الإستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين 0 و 1 حيث كلما إقتربت قيمه من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما إقتربت إلى الصفر كان الثبات منخفض، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل

الثبات ألفا كرونباخ alphacronbach والنتائج كانت كما يلي: الملحق رقم 7 ألفا كرونباخ لثبات الإستبيان.

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
28	الحوكمة	0.947
18	إدارة الصراع التنظيمي	0.908
46	الثبات العام	0.957

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول (09) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة سواء بالنسبة لمحاور الدراسة أو بالنسبة للثبات الكلي، حيث لم تقل هذه القيم عن الحد الأدنى الذي يجب أن يكون وهو 0,6، ويدل ذلك على إمكانية ثبات هذه النتائج التي يسفر عنها تطبيق هذه الأداة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة فقد تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز spss وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها المعقدة، حيث جاء نتيجة تطور أجهزة الحاسوب والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكثير من البيانات¹.

وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، وقد تم الإعتماد عليه لترتيب

إجابات مفردات الدراسة لعبارات الإستبيان حسب درجة الموافقة، ويحسب كما يلي: $m = \frac{\sum X_i}{n}$

حيث أن:

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافة، النظام الإحصائي spss، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 12.

n : يمثل عدد أفراد العينة والمتمثل في 53 فرد.

3- **الانحراف المعياري**: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعض المشاهدات عن المتوسط الحسابي¹، وإتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

✓ الانحراف المعياري أقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب إستجابات الأغلبية.

✓ الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1: يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

4- معامل الثبات الفاكرونباخ:

يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، إذ يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات والاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الإستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%².

5- المدى:

ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبيان.

6- معامل الارتباط:

يستخدم لقياس قوة إتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 1 و -1. وبشكل عام يمكن إعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.3، ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين³. وتم إستخدامه للتأكد من صحة الفرضيات.

7-معامل الإختبار سمرنوف وكولموكروف Kolmogorov / Smirnov:

وقد تم إستخدامهما في الدراسة للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

¹ ريجي مصطفى عريان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص161.

² محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام spss، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص297.

³ محفوظ جودة، نفس المرجع، ص255.

8- الإنحدار الخطي البسيط:

يعد من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في دراسة مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل، و ذلك من خلال حساب معامل التحديد R^2 وقد تم استخدامه للتأكد من صحة فرضيات الدراسة.

9- إختبار معامل تضخم التباين vif ، وإختبار التباين المسموح به $Tolerance$:

من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار، والتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

ونتناول في هذا المبحث العناصر التالية:

- ✓ التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي.
- ✓ النتائج المتعلقة بأفراد العينة.
- ✓ النتائج المتعلقة بمستوى الحوكمة السائدة في المؤسسة.
- ✓ النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسة.
- ✓ النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي.

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة الإختبار، كأن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ووجوب إستقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.

1- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

يعتبر إختبار إعتدالية التوزيع من اهم خطوات التحليل الإحصائي للبيانات، فبعد القيام بهذه المرحلة يستطيع الباحث إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار فرضيات بحثه.

ولأجل هذا الغرض إعتمدنا على حساب كل من معاملي سمرنوف وكولموكروف $Kolmogorov / Smirnov$ لمعرفة طبيعة توزيع البيانات والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج إختبار سمرنوف وكولموكوف Kolmogorov /Smirnov.

المحاور	قيمة الإختبار	مستوى الدلالة sig
الحوكمة	0.117	0.066
إدارة الصراع التنظيمي	0.101	0.200

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

بالنظر إلى فحوى الجدول أعلاه يتبين أن توزيع البيانات الخاصة بمحوري الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي معتدل أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لكون قيمة مستوى الدلالة sig والتي تبلغ 0.066 بالنسبة لمحور الحوكمة و 0.200 بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي أكبر من 0.05 المستوى المعتمد في هذه الدراسة.

2- إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة.

لإختبار إستقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد إستخدمنا معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح tolerance مع مراعاة أن تكون قيمة VIF أقل من 10 وقيم التباين المسموح أكبر من 0.20 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11): معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات	معامل تضخم التباين vif	التباين المسموح Tolerance
المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين	4.008	0.249
الإفصاح والشفافية	6.788	0.147
مسؤوليات مجلس الإدارة	3.528	0.283

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول نلاحظ أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة بإستثناء التباين المسموح الخاص ببعد الإفصاح والشفافية والذي بلغت قيمته 0.147 وهي تقترب من 0.20 لكنها أقل منه. وهذه النتائج تؤكد إستقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأفراد العينة.

يتم في هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الإستبيان في كل البيانات نوعية وكمية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية المشغولة حالياً، بحيث يتم التحليل وفقاً للجدول والأشكال التالية:

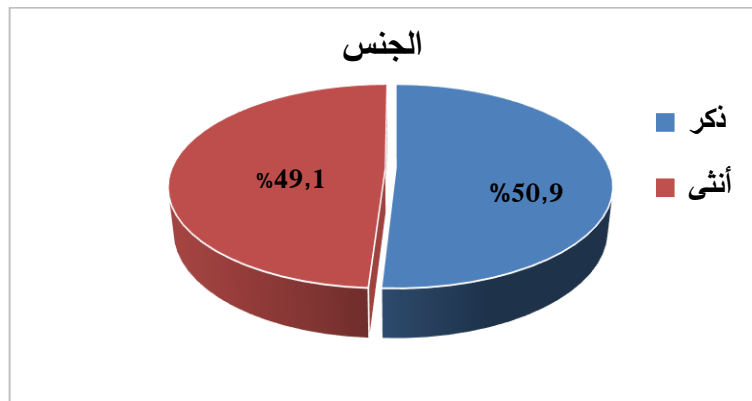
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50.9	27	ذكر
49.1	26	أنثى
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

توضح نتائج الجدول رقم (12): أن أغلبية أفراد العينة هم من جنس الذكور بنسبة بلغت 50.9% بالمقابل بلغت نسبة الإناث 49.1% من الحجم الإجمالي للعينة وهي نسب متقاربة نسبياً. ونستنتج من نتائج هذا الجدول أن كلا الجنسين يعملان في المنظمة ونسبتهما متقاربة إلى حد بعيد.

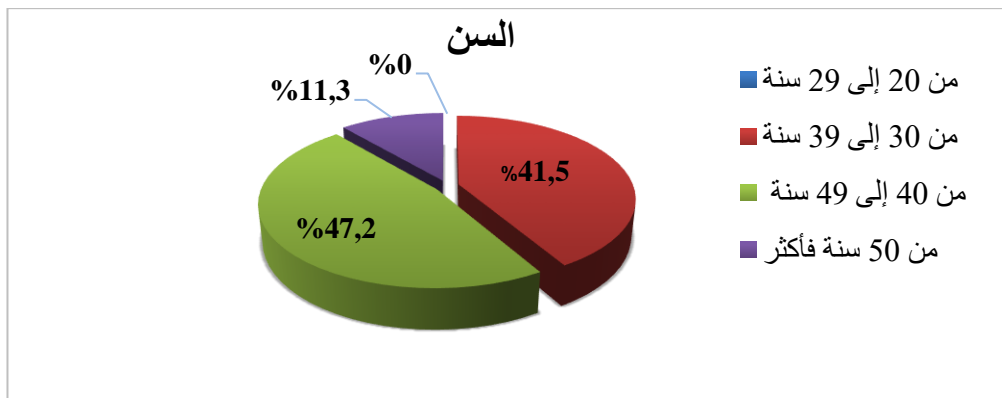
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%0	0	20 إلى 29 سنة
%41.5	22	30 إلى 39 سنة
%47.2	25	40 إلى 49 سنة
%11.3	06	من 50 سنة فأكثر
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

الشكل (06): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (13) إلى أن أغلبية أفراد العينة حسب السن قد بلغ أعلى نسبة عند فئة 49-40 سنة بنسبة %47.2 ثم تليها فئة 30-39 سنة بنسبة %41.5، بينما انخفضت نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر حيث لم تتجاوز %11.3، وانعدمت عند فئة 20-29 سنة. ونستنتج من هذه النتائج أن اغلبية أفراد العينة هم من الكهول التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة وهي فئة تتمتع بالنضج والخبرة في مجال العمل وقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

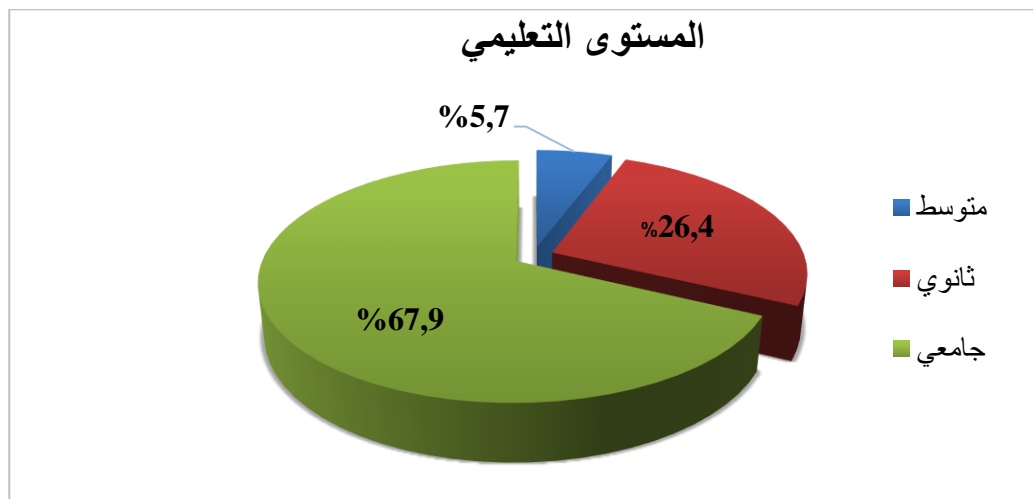
ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5,7%	03	متوسط
26,4%	14	ثانوي
67,9%	36	جامعي
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

الشكل (07): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة كانوا متحصلين على المستوى الجامعي حيث بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 67.9%، ثم تليها أفراد العينة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 26.4%، وانخفضت نسبة أفراد العينة ذوو المستوى التعليمي المتوسط حيث لم تتجاوز نسبة 5.7%.

ونستنتج من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا متحصلين على المستوى الجامعي مما يدل على مدى توفر لديهم امكانيات العلمية التي تمكنهم من أداء عملهم بإتقان وكفاءة، وهذا يساعد على تحسين العمل وزيادة الإنتاجية.

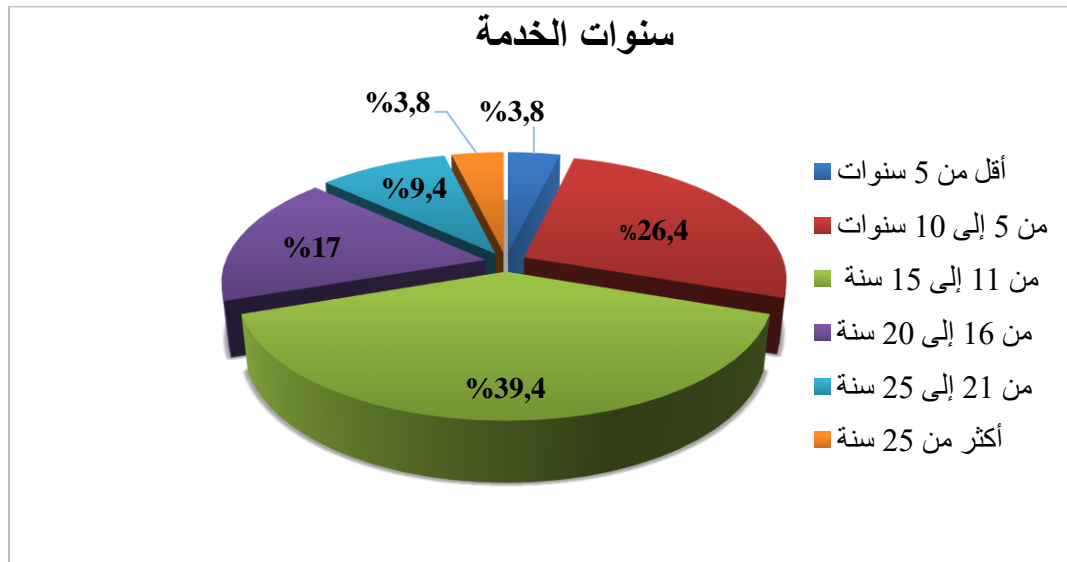
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	3.8%
5 إلى 10 سنوات	14	26.4%
11 إلى 15 سنة	21	39.6%
16 إلى 20 سنة	09	17%
21 إلى 25 سنة	05	9.4%
أكثر من 25 سنة	02	3.8%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

الشكل (08): توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (15) أن أغلبية أفراد العينة الذين بلغت عدد سنوات الخدمة لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة حيث بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 39.6%، ثم تليها أفراد العينة الذين بلغت عدد سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنة بنسبة 26.4%، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين بلغت سنوات الخدمة

لديهم ما بين 21 إلى 25 سنة حيث لم تتجاوز نسبة 9.4%، وانخفضت أفراد العينة الذين بلغت عدد سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات وأكثر من 25 سنة بنسب متساوية 3.8% .

ونستنتج من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة الذين بلغت عدد سنوات الخدمة لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة مما يدل على مدى توفر لديهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة، وهذا يساعد على تحسين العمل.

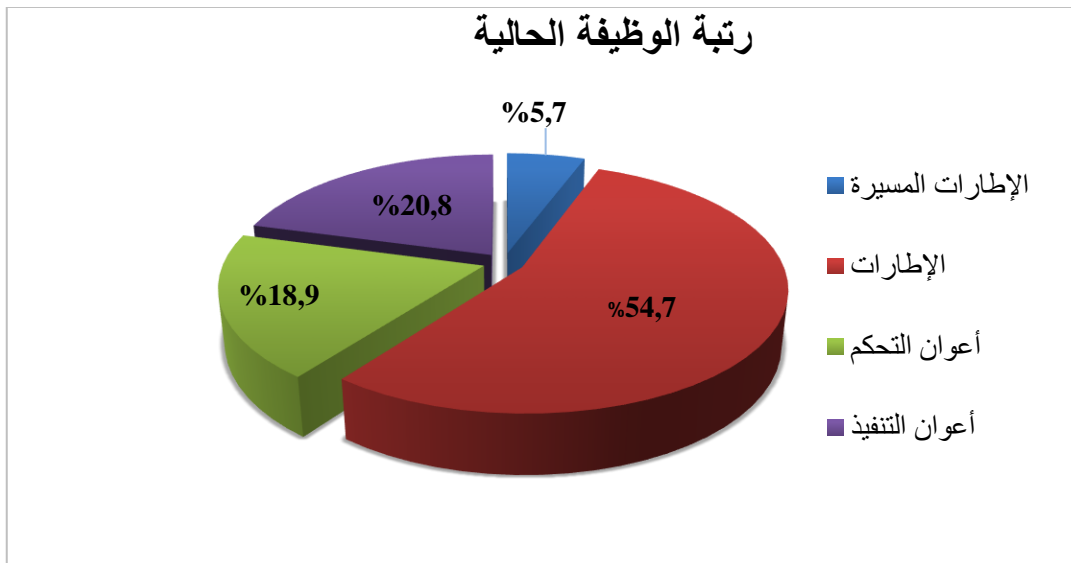
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حاليا.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حاليا

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة المشغولة حاليا
5.7%	03	الإطارات المسيرة
54.7%	29	الإطارات
18.9%	10	أعوان التحكم
20.8%	11	أعوان التنفيذ
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة حاليا



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (16) أن أغلبية أفراد العينة هم من الإطارات حيث بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 54.7%، ثم يليها أفراد العينة الذين يشغلون أعوان التنفيذ بنسبة 20.8%، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين يشغلون أعوان التحكم بنسبة 18.9%، وانخفضت أفراد العينة الذين يشغلون الإطارات المسيرة بنسبة لم تتجاوز 5.7%.

ونستنتج من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من الإطارات مما يدل على مدى توفر لديهم والإمكانات والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة، وهذا يساعد على تحسين العمل.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمستوى الحوكمة السائدة في المؤسسة

من أجل معرفة مستوى الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة لمحور الحوكمة بأبعاده الثلاث وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج هذا المحور:

أولاً: عرض وتحليل عبارات بعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
متوسط	1	1.142	3.25	6	18	18	5	6	تكرار	01
				11.3	34.0	34.0	9.4	11.3	%	
متوسط	5	1.107	2.92	3	14	19	10	7	تكرار	02
				5.7	26.4	35.8	18.9	13.2	%	
متوسط	5	1.253	2.92	6	14	10	16	7	تكرار	03
				11.3	26.4	18.9	30.2	13.2	%	
متوسط	3	1.246	3.15	9	12	16	10	6	تكرار	04
				17.0	22.6	30.2	18.9	11.3	%	
متوسط	6	1.296	2.89	9	7	13	17	7	تكرار	05
				17.0	13.2	24.5	32.1	13.2	%	
متوسط	7	1.183	2.85	4	13	15	13	8	تكرار	06
				7.5	24.5	28.3	24.5	15.1	%	

متوسط	2	1.133	3.21	8	11	23	6	5	تكرار	07
				15.1	20.8	43.4	11.3	9.4	%	
متوسط	4	1.183	2.94	5	12	19	9	8	تكرار	08
				9.4	22.6	35.8	17.0	15.1	%	
متوسط		0.948	3.016	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) تم ترتيب عبارات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) "يركز النظام الداخلي للمؤسسة على المساواة في المعاملة بين جميع العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.25 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.142، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (07) "يتم توزيع الموارد بين الإدارات بشكل عادل" بمتوسط حسابي قدره 3.21 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.133، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) "يمكن أن يطالب الموظف بحقوقه في أي وقت" بمتوسط حسابي قدره 3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.246، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (08) "تراعي إدارة المؤسسة مصالح جميع العاملين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة" بمتوسط حسابي قدره 2.94 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.183، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في الرتبة الخامسة العبارة رقم (02) و(03) "تتعامل إدارة المؤسسة بطريقة عادلة مع جميع إقتراحات وشكاوي الموظفين"، والعبارة "يتسم نظام الحوافزالمطبق في المؤسسة بالعدالة والنزاهة"، بمتوسط حسابي قدره 2.92 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.107 و 1.253 على التوالي وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم(05)"توفر إدارة المؤسسة نظاما لتلقي إقتراحات وشكاوى الموظفين " بمتوسط حسابي قدره 2.89وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.296، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم(06)"تطبق إدارة المؤسسة معايير موضوعية تتميز بالنزاهة لإختيار الموظفين في المناصب " بمتوسط حسابي قدره 2.85وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث، ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.183، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات بعد الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية.

رقم العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما				
09	تكرار	7	4	26	12	4	3.04	6	متوسط
	%	13.2	7.5	49.1	22.6	7.5			
10	تكرار	1	3	19	18	12	3.70	2	مرتفع
	%	1.9	5.7	35.8	34	22.6			
11	تكرار	3	7	13	23	7	3.45	4	مرتفع
	%	5.7	13.2	24.5	43.4	13.2			
12	تكرار	8	11	16	10	8	2.98	7	متوسط
	%	15.1	20.8	30.2	18.9	15.1			
13	تكرار	7	9	12	19	6	3.15	5	متوسط
	%	13.2	17.0	22.6	35.8	11.3			

منخفض	11	1.067	2.49	4	2	19	19	9	تكرار	14
				7.5	3.8	35.8	35.8	17	%	
مرتفع	1	0.948	3.79	13	21	15	3	1	تكرار	15
				24.5	39.6	28.3	5.7	1.9	%	
متوسط	10	1.128	2.81	3	13	15	15	7	تكرار	16
				5.7	24.5	28.3	28.3	13.2	%	
متوسط	8	1.235	2.89	6	12	12	16	7	تكرار	17
				11.3	22.6	22.6	30.2	13.2	%	
متوسط	9	1.262	2.85	6	12	11	16	8	تكرار	18
				11.3	22.6	20.8	30.2	15.1	%	
مرتفع	3	1.078	3.62	13	17	14	8	1	تكرار	19
				24.5	32.1	26.4	15.1	1.9	%	
متوسط		0.750	3.161	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) تم ترتيب عبارات الإفصاح والشفافية تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) "تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات في التوقيت المناسب لجميع المتعاملين معها" بمتوسط حسابي قدره 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 0.948، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) "تساهم التشريعات واللوائح والأنظمة المطبقة في المؤسسة في رفع مستوى المصداقية والوضوح في التقارير المالية التي تعدها المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 0.952، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) "تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات لدى الموظفين في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.078، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11) " تراعي إدارة المؤسسة الموضوعية والوضوح في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات على الموظفين" بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.066، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) " يمكن للموظفين التبليغ عن الفساد الإداري والمالي بكل حرية" بمتوسط حسابي قدره 3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.231، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (09) " تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في المؤسسة بواجبها بمهنية وموضوعية" بمتوسط حسابي قدره 3.04 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.073، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (12) " تفصح إدارة المؤسسة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والترقيات" بمتوسط حسابي قدره 2.98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.278، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (17) " يتم دائما الإفصاح عن النتائج المالية وأهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 2.89 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.235، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (18) " يتم الإفصاح عن الإمتيازات الممنوحة للمتعاملين مع المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 2.85 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.262، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (16) " تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة ملازمة بالإفصاح والشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار "بمتوسط حسابي قدره 2.81 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.128، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (14) " يسمح للموظفين بتقديم إقتراحاتهم والمشاركة بأرائهم في أي تعديلات على النظام الداخلي للمؤسسة "بمتوسط حسابي قدره 2.49 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة منخفضة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.067، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

ثالثاً: عرض وتحليل عبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة.

المستوى	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
متوسط	7	1.135	2.98	5	13	16	14	5	تكرار	20
				9.4	24.5	30.2	26.4	9.4	%	
متوسط	6	1.235	3.11	6	18	12	10	7	تكرار	21
				11.3	34.0	22.6	18.9	13.2	%	
مرتفع	2	1.011	3.55	11	15	20	6	1	تكرار	22
				20.8	28.3	37.7	11.3	1.9	%	
مرتفع	3	1.030	3.47	9	18	16	9	1	تكرار	23
				17.0	34.0	30.2	17.0	1.9	%	
متوسط	5	1.103	3.23	7	14	20	8	4	تكرار	24
				13.2	26.4	37.7	15.1	7.5	%	
متوسط	8	1.203	2.77	5	10	14	16	8	تكرار	25
				9.4	18.9	26.4	30.2	15.1	%	
مرتفع	1	0.992	3.70	13	17	18	4	1	تكرار	26
				24.5	32.1	34.0	7.5	1.9	%	
متوسط	4	1.221	3.32	9	18	12	9	5	تكرار	27
				17.0	34.0	22.6	17.0	9.4	%	

مرتفع	3	1.187	3.47	11	18	13	7	4	تكرار	28
				20.8	34.0	24.5	13.2	7.5	%	
متوسط		0.777	3.289	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) تم ترتيب عبارات الإفصاح والشفافية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) "تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية" بمتوسط حسابي قدره 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 0.992، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (22) "تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز أخلاقيات العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.55 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.011، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) "تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف" والعبارة رقم (28) "تطبق إدارة المؤسسة عملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري" بمتوسط حسابي قدره 3.47 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.030 و1.187 على التوالي، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هتان العبارتان.

❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) "تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين" بمتوسط حسابي قدره 3.32 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.221، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (24) " تسعى إدارة المؤسسة بإستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات "بمتوسط حسابي قدره 3.23 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.103، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (21) " تعمل إدارة المؤسسة على إستقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة "بمتوسط حسابي قدره 3.11 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.235، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (20) " تسعى إدارة المؤسسة بإستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين "بمتوسط حسابي قدره 2.98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.135، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (25) " تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز الثقة بين المواطنين والموظفين المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار "بمتوسط حسابي قدره 2.77 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.203، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوكمة.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكلي للحوكمة.

أبعاد الحوكمة	المتوسط الحسابي الكلي	الإنحراف المعياري الكلي	الدرجة	الترتيب
المعاملة العادلة والمتساوية	3.01	0.948	متوسطة	3
الإفصاح والشفافية	3.16	0.750	متوسطة	2
مسؤوليات مجلس الإدارة	3.28	0.777	متوسطة	1
الحوكمة	3.16	0.761	متوسطة	

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (20) أن الحوكمة موجودة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل بدرجة متوسطة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الحوكمة الذي بلغ 3.16 والواقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث ويشير إلى خيار "موافق إلى حد ما" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0.761.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات الحوكمة ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

❖ تأتي في المرتبة الأولى بعد مسؤوليات مجلس الإدارة بمتوسط 3.28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث، والذي يشير إلى خيار "موافق إلى حد ما" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0.777.

❖ تأتي في المرتبة الثانية بعد الإفصاح والشفافية بمتوسط 3.16 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث، والذي يشير إلى خيار "موافق إلى حد ما" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0.750.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة بعد المعاملة العادلة والمتساوية بمتوسط 3.01 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث، والذي يشير إلى خيار "موافق إلى حد ما" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0.948.

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسة.

من أجل معرفة مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة لمحور إدارة الصراع التنظيمي وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج هذا المحور:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي.

رقم العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما				
01	تكرار	11	11	13	15	2.77	1.235	13	متوسط
	%	20.8	20.8	24.5	28.3				
02	تكرار	2	4	21	20	3.45	0.932	1	مرتفع
	%	3.8	7.5	39.6	37.7				
03	تكرار	7	8	22	10	3.00	1.160	9	متوسط

				11.3	18.9	41.5	15.1	13.2	%	
متوسط	5	1.223	3.25	8	16	17	5	7	تكرار	04
				15.1	30.2	32.1	9.4	13.2	%	
متوسط	8	1.248	3.02	6	14	17	7	9	تكرار	05
				11.3	26.4	32.1	13.2	17.0	%	
مرتفع	2	0.949	3.42	5	22	18	6	2	تكرار	06
				9.4	41.5	34.0	11.3	3.8	%	
متوسط	4	1.049	3.30	5	21	15	9	3	تكرار	07
				9.4	39.6	28.3	17.0	5.7	%	
متوسط	11	1.127	2.87	4	11	19	12	7	تكرار	08
				7.5	20.8	35.8	22.6	13.2	%	
متوسط	8	1.152	3.02	5	13	20	8	7	تكرار	09
				9.4	24.5	37.7	15.1	13.2	%	
متوسط	6	0.978	3.08	3	15	21	11	3	تكرار	10
				5.7	28.3	39.6	20.8	5.7	%	
متوسط	3	1.213	3.38	10	17	14	7	5	تكرار	11
				18.9	32.1	26.4	13.2	9.4	%	
متوسط	10	0.980	2.96	2	12	27	6	6	تكرار	12
				3.8	22.6	50.9	11.3	11.3	%	
متوسط	7	1.099	3.06	4	16	17	11	5	تكرار	13
				7.5	30.2	32.1	20.8	9.4	%	
متوسط	15	0.936	2.32	0	6	16	20	11	تكرار	14
				0	11.3	30.2	37.7	20.8	%	
متوسط	11	1.057	2.87	3	12	18	15	5	تكرار	15
				5.7	22.6	34.0	28.3	9.4	%	
متوسط	14	1.129	2.74	3	10	19	12	9	تكرار	16
				5.7	18.9	35.8	22.6	17.0	%	
متوسط	12	1.007	2.79	2	10	22	13	6	تكرار	17
				3.8	18.9	41.5	24.5	11.3	%	
متوسط	9	1.109	3.00	3	16	19	8	7	تكرار	18
				5.7	30.2	35.8	15.1	13.2	%	
متوسط		0.564	3.05	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) تم ترتيب عبارات الإفصاح والشفافية تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

❖ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) " تعمل الإدارة على حل أطراف الصراع في المؤسسة على الحوار لحل المشاكل "بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 0.932، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (06) " تستخدم الإدارة إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات بين الموظفين "بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 0.949، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) " تنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات صارمة" بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.213، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هتان العبارتان.

❖ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07) " تتقاضي الإدارة اتخاذ مواقف تؤدي إلى حدوث صراعات "بمتوسط حسابي قدره 3.30 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.049، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) " غالباً ما تؤجل الإدارة مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها "بمتوسط حسابي قدره 3.25 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.223، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (10) " تقلل الإدارة في بعض الأحيان من شأن الصراعات بين الموظفين "بمتوسط حسابي قدره 3.08 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 0.978، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (13) " تتاح الفرصة للموظفين للنقاش والحوار مع الإدارة "بمتوسط حسابي قدره 3.06 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.099، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (05) " ترفض الإدارة الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع" والعبارة رقم (09) " تتابع الإدارة شكاوى الأطراف المتنازعة بشكل مستمر " بمتوسط حسابي قدره 3.02 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.248 و1.152 على التوالي، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (03) " تتناقش الإدارة كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع " والعبارة رقم (18) " تعمل الإدارة على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا مع الجميع " بمتوسط حسابي قدره 3.00 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.160 و1.109 على التوالي، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (12) " يتمسك الموظفون بمواقفهم في أغلب الصراعات التي تحدث في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 2.96 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 0.980، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (08) " تتنازل الإدارة في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المسؤولين والموظفين " والعبارة رقم (15) " تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة لأطراف الصراع لتساعدهم على تقريب وجهات نظر بينهم " بمتوسط حسابي قدره 2.87 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.127 و1.057 على التوالي، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هتان العبارتان.

❖ تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (17) " يسعى الموظفون لإيجاد حلول للصراعات وتكون توافقية ومناسبة للجميع " بمتوسط حسابي قدره 2.79 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس

ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.007، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (01) " يحصل الصراع في المؤسسة بسبب المنافسة بين الأفراد والأقسام المكونة للمؤسسة "بمتوسط حسابي قدره 2.77 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.235، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (16) " تتعاون الإدارة مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع "بمتوسط حسابي قدره 2.74 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.129، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

❖ تأتي في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (14) " تتاح الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها "بمتوسط حسابي قدره 2.32 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة منخفض وقد قدر الإنحراف المعياري 0.936، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الخامس: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

نهدف من خلال إستعراض النتائج المتوصل إليها إلى التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التوصل إلى معرفة أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ولذلك سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة وذلك بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط.

إعتمدنا في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التي مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وإنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لمسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

ولاختبار هذه الفرضيات إستخدمنا تحليل التباين والانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والجدول الموالية توضح النتائج المتوصل إليها.

1- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية:

1-1 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

والجدولين المواليين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين لبعدها المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين وإدارة الصراع التنظيمي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.472	0.687	0.000	45.529	7.829	1	7.829	الإنحدار
-	-	-	-	0.172	51	8.770	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	52	16.599	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (22) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 45.529 بمستوى معنوية قدر ب 0.000 و بالتالي فإن F دالة عند مستوى

الدلالة 0,05، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.687$ أما معامل التحديد R^2 فإن قيمته قدرت ب 0.472 مما يشير إلى أن بعد المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين يفسر ما قيمته 47.2% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع التنظيمي، ولمعرفة أثر هذا البعد على إدارة الصراع التنظيمي فقد تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار البسيط الواردة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(23): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين وإدارة الصراع التنظيمي.

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0.000	9.499	-	0.191	1.819	ثابت
0.000	6.748	0.687	0.061	0.409	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي، إذ كانت قيمة t لهذا البعد 6.748 عند مستوى دلالة قدره 0.000 وهذه القيمة أصغر من (0.05).

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من جدولي تحليل التباين وتحليل الإنحدار الخطي البسيط فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

2-1 النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

والجدولين المواليين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لبعد الإفصاح والشفافية وإدارة الصراع التنظيمي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.483	0.695	0.000	47.597	8.013	1	8.013	الإنحدار
-	-	-	-	0.168	51	8.0586	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	52	16.599	المجموع

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (24) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 47.597 بمستوى معنوية قدر ب 0.000 و بالتالي فإن F دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.695 أما معامل التحديد R² فإن قيمته قدرت ب 0.483 مما يشير إلى أن بعد الإفصاح والشفافية يفسر ما قيمته 48.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع التنظيمي، ولمعرفة أثر هذا البعد على إدارة الصراع التنظيمي فقد تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(25): نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الإفصاح والشفافية وإدارة الصراع التنظيمي.

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	5.681	-	0.246	1.399	1 ثابت
0.000	6.899	0.695	0.076	0.523	الإفصاح والشفافية

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي، إذ كانت قيمة t لهذا البعد 6.899 عند مستوى دلالة قدره 0.000 وهذه القيمة أصغر من (0.05).

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من جدولي تحليل التباين وتحليل الانحدار الخطي البسيط فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ ليعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

3-1 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لمسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

والجدولين الموالين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين لبعده مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة الصراع التنظيمي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.479	0.692	0.000	46.825	7.945	1	7.945	الإنحدار
-	-	-	-	0.170	51	8.654	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	52	16.599	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (26) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 46.825 بمستوى معنوية قدر ب 0.000 و بالتالي فإن F دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.692 أما معامل التحديد R^2 فإن قيمته قدرت ب 0.479 مما يشير إلى أن بعد مسؤوليات مجلس الإدارة يفسر ما قيمته 47.9% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع التنظيمي، ولمعرفة أثر هذا البعد على إدارة الصراع التنظيمي فقد تم الإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول الموال.

الجدول رقم (27): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة الصراع التنظيمي.

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Béta	الخطأ المعياري	B	ثابت	مسؤوليات مجلس الإدارة
0.000	5.638	-	0.248	1.398	1	ثابت
0.000	6.843	0.692	0.073	0.503		مسؤوليات مجلس الإدارة

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي، إذ كانت قيمة t لهذا البعد 6.843 عند مستوى دلالة قدره 0.000 وهذه القيمة أصغر من (0.05).

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من جدولي تحليل التباين وتحليل الإنحدار الخطي البسيط فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

2-النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. والجدولين المواليين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.549	0.741	0.000	62.040	9.110	1	9.110	الإنحدار
-	-	-	-	0.147	51	7.489	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	52	16.599	المجموع

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (28) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 62.040 بمستوى معنوية قدر ب 0.000 و بالتالي فإن F دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.741 أما معامل التحديد R^2 فإن قيمته قدرت ب 0.549 مما يشير إلى أن الحكومة تفسر ما قيمته 54.9% من التغيرات الحاصلة في إدارة الصراع التنظيمي، ولمعرفة أثر الحكومة على إدارة الصراع التنظيمي فقد تم الإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (29): نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الحكومة وإدارة الصراع التنظيمي.

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.792	-	0.227	1.314	ثابت
0.000	7.877	0.741	0.070	0.550	1 المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين

المصدر: من إعدادا الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للحكومة على إدارة الصراع التنظيمي، إذ كانت قيمة t لهذا البعد 7.877 عند مستوى دلالة قدره 0.000 وهذه القيمة أصغر من (0.05).

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من جدولي تحليل التباين وتحليل الانحدار الخطي البسيط فإن الفرضية الرئيسية محققة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ للحكومة على إدارة الصراع التنظيمي.

من خلال ما سبق وجد أنه:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

وبالتالي نستنتج أن كل أبعاد الحوكمة لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ أي أن الفرضية الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة محققة.

خلاصة الفصل:

إن الدراسة الحالية التي موضوعها أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي هدفها هو المساهمة في دراسة أثر الحوكمة في المؤسسات الجزائرية وبالأخص في موضوع إدارة الصراع التنظيمي، هذا الجانب الذي لم يحظى بالإهتمام الكافي على المستوى التطبيقي في المؤسسات الجزائرية، وقد إعتمدت هذه الدراسة على فرضيات تمحورت حول أثر أبعاد الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، إذ بعد عرض وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss تم التوصل إلى عدة نتائج والتي أوضحت أنه يوجد أثر لأبعاد الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

فقد أظهرت نتائج الإنحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الحوكمة (المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ على إدارة الصراع التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية جيجل.

الختمة

الخاتمة:

إن حدوث تغيرات كثيرة في البيئة التنظيمية وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية تطلب البحث عن تقنيات واستراتيجيات جديدة لإدارة وتسيير هذه الموارد بشكل عقلاني ورشيد ويخدم أهداف وسياسات المؤسسة. لهذا الغرض أصبحت الحوكمة حالياً هي الإستراتيجية المستخدمة في عملية إدارة أي مؤسسة حديثة سواء في القطاع الخاص أو العام، لأنها تركز في طياتها مبادئ أساسية تعتبر الضامنة لتحقيق التنمية المستدامة.

ونظراً لانتشار الصراع التنظيمي في كل المؤسسات وذلك لعدة أسباب وقد ينجر عنها مشكلات كثيرة تضر بفعالية المؤسسة وأداء عمالها، كما يمكن أن تحقق نتائج إيجابية كالتحفيز على الإبداع والسعي لحل المشكلات وتجاوز العقبات. ، وتعد إدارة الصراع عاملاً يميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود اسماً فقط، من خلال تقييم الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها، والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير، وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه إذا كان أقل ما يجب، وفي كل الظروف يتطلب من الإدارة اختيار الاستراتيجية الملائمة والمناسبة لإدارة الصراع التنظيمي دون إحداث اختلالات وخسائر في المؤسسة والوصول لحلول ترضي الجميع وتحقق العدالة.

أظهرت نتائج الدراسة أن:

1- النظام الداخلي للمؤسسة يركز على المساواة في المعاملة بين جميع الموظفين، فإدارة المؤسسة تتعامل بطريقة عادلة مع إقتراحات وشكاوى الموظفين كما أنها تطبق معايير موضوعية في إختيار الموظفين في المناصب الشاغرة بالإضافة إلى مراعاتها لمصالحهم جميعاً كما أن نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة يتسم بالعدالة والنزاهة.

2- تراعي إدارة المؤسسة الموضوعية والوضوح في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات على موظفيها كما أنها تمكنهم من التبليغ عن الفساد الإداري والمالي إن وجد بكل حرية، وتفصح للجميع عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والترقيات، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تمتلك قنوات لنشر المعلومات في الوقت المناسب تخص جميع المتعاملين معها.

- 3- تعمل إدارة المؤسسة على تدريب موظفيها وإستقطاب موظفين جدد أكفاء وتحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل، وإلى تعزيز أخلاقيات العمل ورفع معنويات جميع الموظفين، بالإضافة إلى إلزامها بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية، مع الإهتمام بتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.
- 4- يحصل الصراع داخل المؤسسة بسبب إختلاف المصالح والأهداف كما أن إدارتها تناقش كل مشكلة على إحدى مع موظفيها بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع مع متابعتها لشكاوى الأطراف المتنازعة بشكل مستمر، كما ان إدارة المؤسسة في بعض الأحيان تقلل من شأن الصراعات بين الموظفين، وقد تلجأ إلى إنهاء الصراعات بإصدارها أوامر وتعليمات صارمة.
- 5- يلجأ المدير إلى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في التنافس، التعاون، التجنب، التنازل، التسوية وتساعد هذه الاستراتيجيات المذكورة في محاولة للحد من الصراعات التي انتشرت في المؤسسات الجزائرية.
- 6- إن الحوكمة في الجزائر مازالت في بدايتها ولم يتم تطبيقها بشكل فعلي بسبب العديد من الأسباب ووجود العديد من المعوقات التي تقف دون القدرة على تطبيق مبادئها.
- 7- إن الحوكمة لا يمكن تطبيقها في المؤسسات إلا من خلال مبادئها المتفق عليها من طرف الباحثين والهيئات العالمية والمتمثلة في الإفصاح والشفافية، المعاملة العادلة والمتساوية، مسؤوليات مجلس الإدارة وغيرها من المبادئ التي تساعد المؤسسات على مواجهة الفساد المالي والأزمات الإقتصادية مما يساعد على تحقيق التنمية الإقتصادية.
- 8- تلعب الحوكمة دورا فعالا في إدارة الصراعات وبالتالي فتطبيق الحوكمة في المؤسسات يساعد على مواجهة الصراع التنظيمي والحد منه وبالتالي توجد علاقة قائمة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة الصراع التنظيمي.
- 9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على إدارة الصراع التنظيمي.
- 10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصراع التنظيمي.
- 11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ لمسؤوليات مجلس الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.

12- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ للحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي.

ومن خلال إنجازنا لهذه الدراسة نقترح ما يلي:

1- يفضل أن تطبق مبادئ الحوكمة في إدارة أي مؤسسة جزائرية سواء في القطاع الخاص أو العام، لأنها تعتبر الضامنة لتحقيق التنمية المستدامة وهو المشروع التنموي المنشود، ولعل هذه المبادئ تلخص في المشاركة في تحديد السياسات وقواعد العمل ومتابعة تنفيذها، والتوافق والوسطية في إدارة المصالح المختلفة.

2- يستحسن السعي إلى إدخال أعضاء في مجالس إدارة المؤسسات تكون من خارج عملها ومستقلة تماماً عن أصحاب السلطة سواء السياسية أو الاقتصادية، وبذلك تتحول المؤسسات من مساحة للنزاعات بين ذوي المصالح المختلفة إلى مساحة للممارسة الديمقراطية تؤخذ فيها مصالح الأطراف المختلفة بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار.

3- يفضل زيادة الاهتمام بتطبيق الإفصاح والشفافية في المؤسسات له أثر كبير على أدائها والتقليل من عملية التلاعب والغش في التقارير المالية وهي من مبادئ الحوكمة، فالإفصاح والشفافية يخدم المساهمين وأصحاب المصالح ويسهم في المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

4- يفضل أن يقوم مجلس الإدارة بدوره الإشرافي والرقابي في المؤسسات ويتمثل ذلك في توفير المعلومات اللازمة للأعضاء ووضع الاستراتيجيات وسياسات المؤسسة ومتابعة تنفيذها، وهو من متطلبات مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات وله أثر إيجابي على أدائها.

5- يفضل إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تساهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المؤسسة؛ بهدف خلق جو من الثقة العالية بين الإدارة والعمال.

6- يستحسن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية وجعلها أساساً لإدارة هذه المؤسسات بشكل عقلاني ويحقق أهدافها.

7- يستحسن توعية العاملين بمدى أهمية عملية الحوكمة داخل المؤسسة وأثرها الإيجابي على تحسين أدائها والمحافظة على مصالحهم وأيضا في إدارة مختلف الصراعات التي تظهر في مختلف المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية:

I- الكتب:

1. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
2. برو محمد: الموجه في منهجية العلوم الإجتماعية، الجزائر، دار الأمل، 2014.
3. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفاعلية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر، 2013.
4. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ب.س.ن.
5. دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي سبسس، الطبعة الأولى دار الحامد، عمان 2008.
6. ربحي مصطفى عميان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
7. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011.
8. سعد بشاينة : علم اجتماع العمل، منشور جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003/2002.
9. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
10. طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)، مصر، الدار الجامعية، 2005.
11. علي السلمي: السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1988.
12. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، ب.س.ن.
13. علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.

14. قصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، 2015/2014.
15. محسن أحمد الخضيرى : حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.
16. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
17. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
19. محمد بوعلاق: الموجّه في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، الطبعة الثانية، الجزائر، دار الأمل، 2012.
20. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل، 2002.
21. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، الأردن، دار وائل، 2012.
22. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل، 2010.
23. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
24. ناصر قاسيمي: الإتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- II- الرسائل والمذكرات الجامعية:
- أ- رسائل الدكتوراه:
1. أمينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة - حالة قسم السيارات الصناعية -دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.

2. راشيدي أمين: أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، دكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
3. عنتر صلاح: الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، دكتوراة علوم في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2017.
4. محمد حسين عساف: إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الأنبار، العراق، 2013.
5. محمد صالح: إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة-دراسة عينة من المؤسسات في الجزائر-، دكتوراة علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة قسنطينة 02، 2018/2017.

ب- مذكرات الماجستير:

1. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
2. حاييف سعاد: أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف، ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2015.
3. رباح العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
4. طارق محمد عايش سرور: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة -، ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.
5. فراس شاهر العويري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013/2012.

6. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

7. مؤمن خلف عبد الواحد: الأساليب المتبع في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

8. ميسون إسماعيل محمود الفقاعوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.

III - المجالات العلمية :

1. أحمد فتحي الحيث، سهى عبد الرؤوف عبد العال: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد2، جامعة عمان الأهلية، عمان، 2017.

2. أمل عبد محمد علي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد4، العدد22، جامعة كربلاء، العراق، 2008.

3. بلال أحمد متاني وآخرون: أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي - دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية- مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد08، الأردن، ديسمبر 2017.

4. بوعبيدة الشريفة: واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد10، العدد 01، الجزائر، سبتمبر 2018.

5. تحريشي جمانة: دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام، دراسة حالة الجزائر 2000-2014، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 5، العدد 3، الجزائر، ديسمبر 2019.

6. جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 العدد الاول، الخرطوم، السودان، 2015.
7. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد: تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة لحد من الفساد المالي و الإداري، قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.
8. خليل جعفر حجاج: العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 06، فلسطين، 2014.
9. دعاء عبد الحميد السميع محمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 36، جامعة حلوان، مصر، أبريل 2014.
10. سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 07، السعودية، 1994.
11. صفاء جميل الجعافرة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، العدد 02، الأردن، 2013.
12. عبد المجيد كموش: دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات - الآليات ونظام التشغيل -، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
13. فادي فؤاد غوانمة: واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 175 الجزء الثاني، جامعة الأزهر، مصر، أكتوبر 2017.
14. لافي صالح عقيل المغاريز، موسى السعودي: إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 44، العدد 04، ملحق 02، الأردن، 2017.

15. مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وأليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 11، العدد 32، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.
16. نبيل الحلبي: دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشأة الصناعية الخاصة في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، دمشق، 2009.
17. يوب أمال: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017.

IV- الملتقيات :

1. بلعزوز بن علي: دور المساءلة الحكومية كأحد متطلبات الحكم الراشد في تحقيق التنمية في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة، المنظم من طرف الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.
2. حسين عبد المطلب الأسرج: دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة علجون، الأردن، 18-19/11/2014.
3. حمزة السايح : الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، الحاكمية والفساد المالي والإداري، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة علجون، الأردن، 18-19/11/2014.
4. علي عبد الله الزعبي و آخرون:أثر معايير الإعتماد الأكاديمي في تحقيق مبادئ الحاكمية الأساسية بالجامعات الخاصة الاردنية، دراسة ميدانية، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة علجون، الأردن، 18-19/11/2014.
5. ماهر لطفي سليم: الحاكمية أداء للإرتقاء بالجامعات، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة علجون، الأردن، 18-19/11/2014.
6. محمد عمر الخلف، ثامر علي النويران : الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة علجون، الأردن، 18-19/11/2014.

7. محمود سليم الشويبات، أحمد فهد الرشيدى: حاكمية المصرفية الإسلامية ودورها في دعم الهندسة المالية الإسلامية، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 2014/11/19-18.

8. منى حسب الرسول محمد: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 2014/11/19-18.

9. وائل محمد جبريل: أثر الإلتزام التنظيمي على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية إدارة الأعمال (الحاكمية والفساد الإداري والمالي)، عجلون، الأردن، 2014/11/19-18.

ثانياً - باللغة الأجنبية:

I. Scientific journals

Rasha Al Qawasmeh : **Corporate governance and conflict management** , International Journal of Business and Social Science ,Center for promoting Ideas, USA, Vol 7, No 6, 2016.

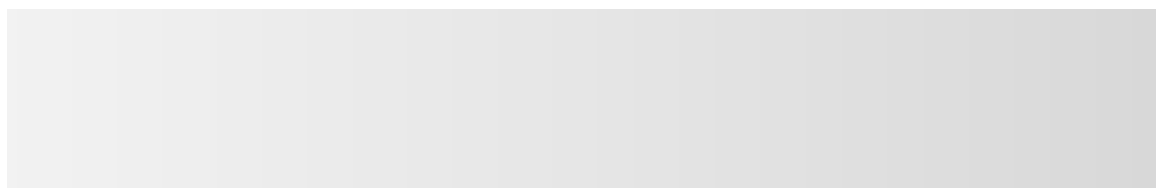
ثالثاً - مواقع الأنترنت:

1- Karim S. Rebeiz and Zeina Salameh : **Relationship between governance structure and financial performance in construction**, Journal of Management in Engineering, Vol. 22, Issue 1, January 2006, https://ascelibrary.org/pb-assets/ASCE_Library_logo_white-1478674482647.png.

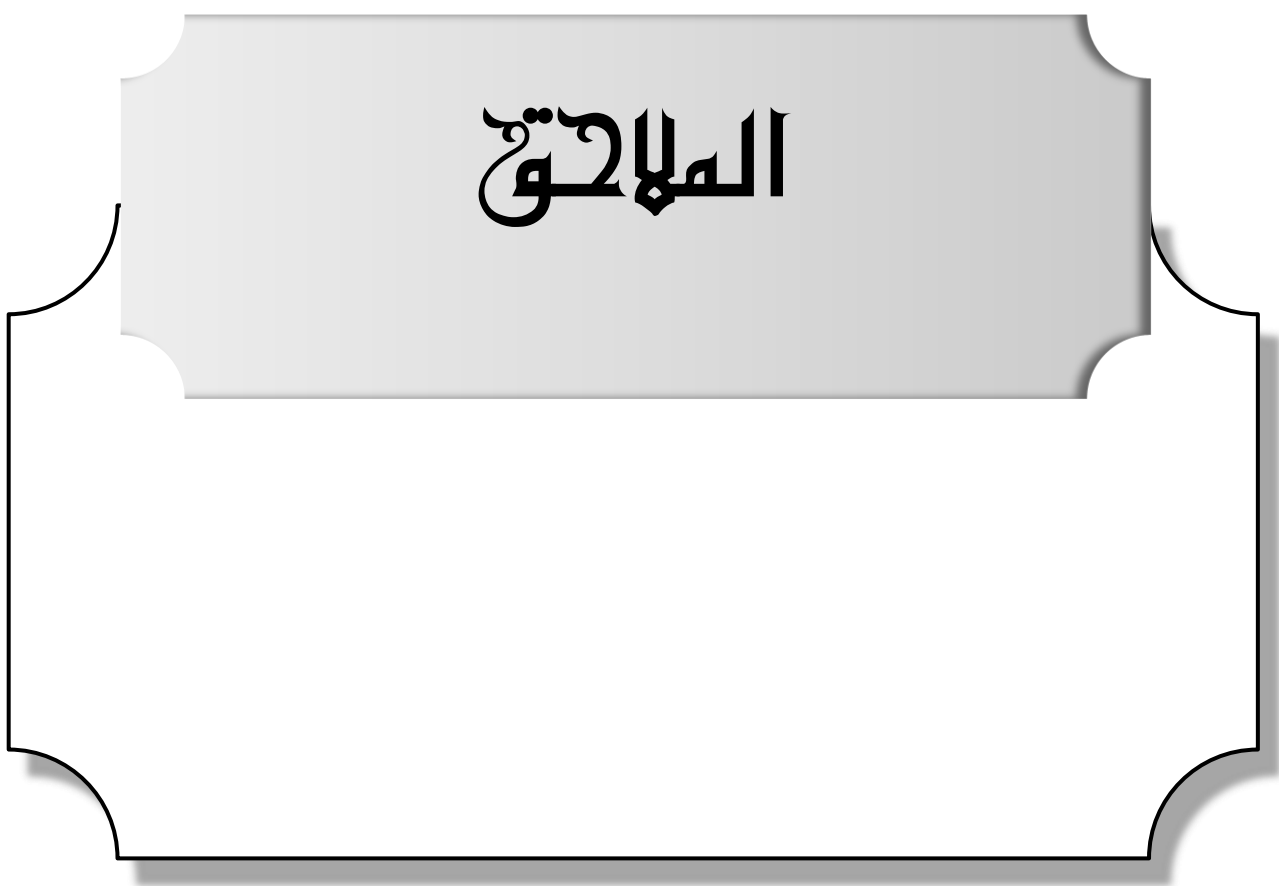
2- David Flodberg and Dayan Nadjari : **The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries**, Master Degree Project in finance,school of business ,economics and law ,university of gothenburg,2013, <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/33348>.

3- Afzalur Rahim : **Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict**, The journal of social psychology, Vol 126, Issue 1, 1986, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1986.9713573>.

4- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N: **GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES**, International Journal of Conflict Management Vol. 13 No. 1, pp. 78-94. <https://doi.org/10.1108/eb022868>.



الملاحظة



الملاحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اللقب والإسم	القسم	الكلية
01	نجيمي عيسى	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	حميدات صالح	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	كرامش بلال	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	بوالريب عمران	العلوم التجارية	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	قميحة فيصل	العلوم التجارية	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المالحق رقم 02

الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جـيـجـل
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
(إستبانة)

أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري جـيـجـل

تحية طيبة

بداية أود أن أشكركم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الإستبانة والإجابة عن العبارات الواردة فيها. إن الهدف من إعداد هذه الإستبانة هو إستكمال متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي". ونظرا لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي، فقد قام الطالبان بإعداد إستبانة قسمناها إلى ثلاث محاور :

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

المحور الثاني: أبعاد الحوكمة

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

وإجاباتكم عن عبارات الإستبانة ذات أهمية قصوى ومساهمة حيوية في إنجاح هذه الدراسة، إذ أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستسهم بشكل أو بآخر في الخروج بمقترحات وتوصيات مهمة وتعود بالفائدة على المؤسسة محل الدراسة.

وأود إعلامكم أن إجاباتكم عن عبارات الإستبانة سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغاية إنجاز هذه الدراسة، وفي إنتظار إجاباتكم الكريمة، أرجوا أن تقبلوا صادق مودتي وإحترامي.

تحت إشراف الأستاذ:

صالح محمد

إعداد الطالبين:

1- بن يحي إبراهيم

2- مشعر فريد

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في المكان الذي ترونه مناسباً، مع التأكد من الإجابة عن كافة العبارات

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

-الجنس:

ذكر

أنثى

-المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

-السن:

29-20 سنة

39-30 سنة

49-40 سنة

من 50 سنة فأكثر

-عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات

10-5 سنة

15-11 سنة

20-16 سنة

25-21 سنة

أكثر من 25 سنة

-الرتبة الوظيفية الحالية

الإطارات المسيرة

الإطارات

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

المحور الثاني: أبعاد الحوكمة

البيد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين	01	يركز النظام الداخلي للمؤسسة على المساواة في المعاملة بين جميع العاملين.					
	02	تتعامل إدارة المؤسسة بطريقة عادلة مع جميع إقتراحات و شكاوى الموظفين.					
	03	يتسم نظام الحوافزالمطبق في المؤسسة بالعدالة والنزاهة.					
	04	يمكن أن يطالب الموظف بحقوقه في أي وقت.					
	05	توفرإدارة المؤسسة نظاما لتلقي إقتراحات وشكاوى الموظفين.					
	06	تطبق إدارة المؤسسة معايير موضوعية تتميز بالنزاهة لإختيار الموظفين في المناصب.					
	07	يتم توزيع الموارد بين الإدارات بشكل عادل.					

					تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز الثقة بين المواطنين والموظفين المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار .	25	
					تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية.	26	
					تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين .	27	
					تطبق إدارة المؤسسة عملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.	28	

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الموافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	رقم العبارة	البعد
					يحصل الصراع في المؤسسة بسبب المنافسة بين الأفراد و الأقسام المكونة للمؤسسة.	01	
					تعمل الإدارة على حل أطراف الصراع في المؤسسة على الحوار لحل المشاكل.	02	
					تناقش الإدارة كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع.	03	
					غالبا ما تؤجل الإدارة مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها.	04	
					ترفض الإدارة الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	05	
					تستخدم الإدارة إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات بين الموظفين.	06	
					تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف تؤدي إلى حدوث صراعات.	07	
					تتنازل الإدارة في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المسؤولين والموظفين.	08	
					تتابع الإدارة شكاوى الأطراف المتنازعة بشكل مستمر.	09	
					تقلل الإدارة في بعض الأحيان من شأن الصراعات بين الموظفين.	10	
					تتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات صارمة.	11	
					يتمسك الموظفون بمواقفهم في أغلب الصراعات التي تحدث في	12	

					المؤسسة.	
					تتاح الفرصة للموظفين للنقاش والحوار مع الإدارة.	13
					تتاح الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها.	14
					تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة لأطراف الصراع لتساعدهم على تقريب وجهات النظر بينهم.	15
					تتعاون الإدارة مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع.	16
					يسعى الموظفون لإيجاد حلول للصراعات وتكون توافقية ومناسبة للجميع.	17
					تعمل الإدارة على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا مع الجميع.	18

**معاملات الإرتباط بين كل عبارة
وبعد المعاملة العادلة والمتساوية
بين جميع العاملين**

	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.005	.005	.027	.126	.007		.007
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تراعي إدارة المؤسسة مصالح جميع العاملين	Pearson Correlation	.844**	.722**	.731**	.555**	.619**	.623**	.763**	.368**	1
بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة.	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المالحق رقم 04

معاملات الإرتباط بين كل
عبارة وبعد الإفصاح والشفافية

يمكن للموظفين التبليغ عن الفساد الإداري والمالي بكل حرية.	Pearson Correlation	.743**	.520**	.171	.592**	.576**	1	.426**	.176	.534**	.631**	.424**	.261
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.221	.000	.000		.001	.208	.000	.000	.002	.059
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
يسمح للموظفين بتقديم إقتراحاتهم والمشاركة بأرائهم في أي تعديلات على النظام الداخلي للمؤسسة.	Pearson Correlation	.674**	.621**	.054	.409**	.402**	.426**	1	.198	.430**	.408**	.656**	.281*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.702	.002	.003	.001		.156	.001	.002	.000	.042
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات في التوقيت المناسب لجميع المتعاملين معها.	Pearson Correlation	.468**	.046	.483**	.361**	.203	.176	.198	1	.233	.095	.182	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.746	.000	.008	.145	.208	.156		.094	.501	.191	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح والشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.	Pearson Correlation	.768**	.403**	.340*	.520**	.558**	.534**	.430**	.233	1	.675**	.426**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.013	.000	.000	.000	.001	.094		.000	.001	.001
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
يتم دائما الإفصاح عن النتائج المالية وأهداف المؤسسة.	Pearson Correlation	.699**	.409**	.199	.449**	.486**	.631**	.408**	.095	.675**	1	.433**	.184
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.153	.001	.000	.000	.002	.501	.000		.001	.187
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
يتم الإفصاح عن الإمتيازات الممنوحة للمتعاملين مع المؤسسة.	Pearson Correlation	.693**	.672**	.217	.466**	.308*	.424**	.656**	.182	.426**	.433**	1	.212
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.118	.000	.025	.002	.000	.191	.001	.001		.128
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات لدى الموظفين في الوقت المناسب.	Pearson Correlation	.619**	.096	.542**	.453**	.525**	.261	.281*	.675**	.446**	.184	.212	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.496	.000	.001	.000	.059	.042	.000	.001	.187	.128	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق رقم 05

معاملات الإرتباط بين كل عبارة
وبعد مسؤوليات مجلس الإدارة

Correlations

	تطبيق إدارة المؤسسة لعملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.	تعمل إدارة وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين.	تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية.	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز الثقة بين المواطنين والموظفين المعنيين بالخدمة بإشراكهم في صنع القرار.	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات.	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الانظمة وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز أخلاقيات العمل.	تعمل إدارة المؤسسة على إستقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين.	مسؤوليات مجلس الإدارة
Pearson Correlation	.632	.733	.600	.647	.645	.757	.676	.762	.757	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.307*	.379	.166	.631	.603	.468	.411	.688	.757	1
Sig. (2-tailed)	.026	.005	.236	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.291*	.460	.280*	.535	.602	.411	.396	1	.762	.688
Sig. (2-tailed)	.035	.001	.043	.000	.000	.002	.003	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.326*	.385	.417	.199	.490	.689	1	.396	.676	.411
Sig. (2-tailed)	.017	.004	.002	.154	.000	.000	.000	.003	.000	.002
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.412	.565	.575	.258	.429	1	.689	.411	.757	.468
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.062	.001	.000	.000	.002	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.064	.145	.222	.474	1	.429	.490	.602	.645	.603
Sig. (2-tailed)	.650	.301	.110	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Pearson Correlation	.373	.364	.071	1	.474	.258	.199	.535	.647	.631
Sig. (2-tailed)	.006	.007	.616	.000	.062	.000	.154	.000	.000	.000

بإشراكهم في صنع القرار.	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية.	Pearson Correlation	.600	.166	.280*	.417	.575	.222	.071	1	.605	.499
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.043	.002	.000	.110	.616		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين.	Pearson Correlation	.733	.379	.460	.385	.565	.145	.364	.605	1	.624
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.001	.004	.000	.301	.007	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تطبق إدارة المؤسسة عملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.	Pearson Correlation	.632	.307*	.291*	.326*	.412	.064	.373	.499	.624	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.035	.017	.002	.650	.006	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق رقم 06

معاملات الإرتباط لحوار إدارة
الصراع التنظيمي

لفترة حتى يتم السيطرة عليها.	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.539	.000		.006	.309	.000	.000	.051	.081	.000	.005	.075	.010	.001	.003	.004	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Pearson Correlation	.710**	.252	.340*	.531**	.375**	1	.415**	.583	.480*	.602**	.377**	.491	.410**	.392	.571*	.454**	.399**	.401	.458**	
ترفض الإدارة الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	Sig. (2-tailed)	.000	.068	.013	.000	.006		.002	.000	.000	.000	.005	.000	.002	.004	.000	.001	.003	.003	.001	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Pearson Correlation	.534**	.082	.544**	.332*	.142	.415**	1**	.374	.430**	.591*	.214	.262**	.493**	.419	.280**	.362*	.337	.032**	.292**	
تستخدم الإدارة إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات بين الموظفين.	Sig. (2-tailed)	.000	.561	.000	.015	.309	.002		.006	.001	.000	.123	.058	.000	.002	.042	.008	.013	.823	.034	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Pearson Correlation	.750**	.217	.546**	.522**	.511**	.583**	.374**	1	.441**	.441**	.521**	.499**	.273**	.502	.468**	.418**	.426**	.279**	.496**	
تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف تؤدي إلى حدوث صراعات.	Sig. (2-tailed)	.000	.118	.000	.000	.000	.000	.006		.001	.001	.000	.000	.048	.000	.000	.002	.001	.043	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Pearson Correlation	.551**	.158	.369**	.265	.484**	.480**	.430**	.441	1**	.269	.096**	.192**	.361**	.146	.387**	.243	.289**	.331**	.554**	
تتنازل الإدارة في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المسؤولين والموظفين.	Sig. (2-tailed)	.000	.259	.006	.055	.000	.000	.001	.001		.052	.492	.169	.008	.297	.004	.079	.036	.015	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
	Pearson Correlation	.674**	.328*	.350*	.633**	.270	.602**	.591**	.441*	.269*	1**	.374	.614**	.393**	.561*	.529*	.539**	.477	.136**	.361**	
تتابع الإدارة شكاوى الأطراف المتنازعة بشكل مستمر.	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.010	.000	.051	.000	.000	.001	.052		.006	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.331	.008	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
	Pearson Correlation	.547**	.269	.236	.407**	.242	.377**	.214**	.521	.096	.374**	1	.414**	.244**	.318	.141	.308**	.193	.231**	.337**	
تقلل الإدارة في بعض الأحيان من شأن الصراعات بين الموظفين.	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.089	.002	.081	.005	.123	.000	.492	.006		.002	.078	.020	.313	.025	.167	.096	.014	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
	Pearson Correlation	.691**	.354**	.254	.601**	.559**	.491**	.262**	.499**	.192	.614**	.414**	1**	.320**	.373**	.417	.640**	.594**	.302**	.586**	
تتهيء الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات صارمة.	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.066	.000	.000	.000	.058	.000	.169	.000	.002		.020	.006	.002	.000	.000	.028	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
	Pearson Correlation	.691**	.354**	.254	.601**	.559**	.491**	.262**	.499**	.192	.614**	.414**	1**	.320**	.373**	.417	.640**	.594**	.302**	.586**	

يتمسك الموظفون بمواقفهم في أغلب الصراعات التي تحدث في المؤسسة.	Pearson Correlation	.543**	.104	.167	.372**	.377**	.410**	.493**	.273	.361	.393**	.244**	.320**	1**	.252	.202	.459**	.304**	.284**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.458	.233	.006	.005	.002	.000	.048	.008	.004	.078	.020		.069	.147	.001	.027	.039	.020
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تتاح الفرصة للموظفين للنقاش والحوار مع الإدارة.	Pearson Correlation	.575**	.165	.463**	.422**	.247	.392**	.419**	.502	.146**	.561**	.318	.373**	.252**	1	.505**	.503**	.570	.115**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.000	.002	.075	.004	.002	.000	.297	.000	.020	.006	.069		.000	.000	.000	.412	.029
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تتاح الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها.	Pearson Correlation	.598**	.297*	.227	.319*	.350*	.571**	.280**	.468*	.387	.529*	.141*	.417**	.202**	.505*	1	.433*	.628*	.337**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.102	.020	.010	.000	.042	.000	.004	.000	.313	.002	.147	.000		.001	.000	.014	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة لأطراف الصراع لتساعدهم على تقريب وجهات نظر بينهم.	Pearson Correlation	.697**	.242	.316*	.706**	.457**	.454**	.362**	.418	.243*	.539**	.308**	.640**	.459**	.503	.433*	1**	.728**	.335**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000	.081	.021	.000	.001	.001	.008	.002	.079	.000	.025	.000	.001	.000	.001		.000	.014	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تتعاون الإدارة مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع.	Pearson Correlation	.641**	.218	.408**	.587**	.396**	.399**	.337**	.426	.289**	.477**	.193**	.594**	.304**	.570	.628**	.728**	1**	.374**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.116	.002	.000	.003	.003	.013	.001	.036	.000	.167	.000	.027	.000	.000	.000		.006	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
يسعى الموظفون لإيجاد حلول للصراعات وتكون توافقية ومناسبة للجميع.	Pearson Correlation	.522**	.364**	-.021	.247	.386**	.401**	.032**	.279**	.331	.136	.231**	.302**	.284**	.115**	.337	.335	.374**	1**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.882	.075	.004	.003	.823	.043	.015	.331	.096	.028	.039	.412	.014	.014	.006		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
تعمل الإدارة على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا مع الجميع.	Pearson Correlation	.751**	.365**	.223	.463**	.638**	.458**	.292**	.496**	.554	.361**	.337**	.586**	.318**	.300**	.574	.525**	.614**	.603**	1**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.108	.000	.000	.001	.034	.000	.000	.008	.014	.000	.020	.029	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق رقم 07

**معامل الثبات ألفا كرونباخ
لمحاور الدراسة**

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الحوكمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	28

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الصراع التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	18

معامل الثبات ألفا كرونباخ الثبات العام

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	46

الملاحق رقم 08

نتائج إختبار سمرنوف وكولموكورف

Kolmogorov /Smirnov

Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	,101	53	,200*	,979	53	,478
الحوكمة	,117	53	,066	,968	53	,173

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملاحق رقم 09

**بيانات الخصائص الشخصية
والوظيفية**

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	50,9	50,9	50,9
Valid أنثى	26	49,1	49,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-39	22	41,5	41,5	41,5
Valid 40-49	25	47,2	47,2	88,7
Valid 50 سنة فأكثر	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	3	5,7	5,7	5,7
Valid ثانوي	14	26,4	26,4	32,1
Valid جامعي	36	67,9	67,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	2	3,8	3,8	3,8
5-10	14	26,4	26,4	30,2
11-15	21	39,6	39,6	69,8
Valid 16-20	9	17,0	17,0	86,8
21-25	5	9,4	9,4	96,2
أكثر من 25 سنة	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الإطارات المسيرة	3	5,7	5,7	5,7
الإطارات	29	54,7	54,7	60,4
Valid أعوان التحكم	10	18,9	18,9	79,2
أعوان التنفيذ	11	20,8	20,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الملاحق رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لأبعاد الحوكمة وإدارة
الصراع التنظيمي

بعد المعاملة العادلة و المتساوية بين جميع العاملين

Statistics

	يركز النظام الداخلي للمؤسسة على المساواة في المعاملة بين جميع العاملين	تتعامل إدارة المؤسسة بطريقة عادلة مع جميع إقتراحات و شكاوى الموظفين	يتسم نظام الحوافزالمطبق في المؤسسة بالعدالة والتزاهة	يمكن أن يطالب الموظف بحقوقه في أي وقت.	توفّر إدارة المؤسسة نظاما لتلقي إقتراحات وشكاوى الموظفين.	تطبق إدارة المؤسسة معايير موضوعية تتميز بالنزاهة لإختيار الموظفين في المناصب.	يتم توزيع الموارد بين الإدارات بشكل عادل.	تزاعي إدارة المؤسسة مصالح جميع العاملين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة.	
N	Valid Missing	53 0	53 0	53 0	53 0	53 0	53 0	53 0	
	Mean	3,25	2,92	2,92	3,15	2,89	2,85	3,21	2,94
	Std. Deviation	1,142	1,107	1,253	1,246	1,296	1,183	1,133	1,183

بعد الإفصاح و الشفافية.

Statistics

		تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في المؤسسة بواجبها بمهنية وموضوعية.	تساهم التشريعات واللوائح و الأنظمة المطبقة في المؤسسة في رفع مستوى المصدقية و الوضوح في التقارير المالية التي تعدها المؤسسة.	تراعي إدارة المؤسسة الموضوعية والوضوح في تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات على الموظفين.	تفصح إدارة المؤسسة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت و الترقيات.	يمكن للموظفين التبليغ عن الفساد الإداري والمالي بكل حرية.	يسمح للموظفين بتقديم إقترحاتهم والمشاركة بأرائهم في أي تعديلات على النظام الداخلي للمؤسسة.	تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات في التوقيت المناسب لجميع المتعاملين معها.	تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة ملزمة بالإفصاح و الشفافية في مختلف مستويات اتخاذ القرار.	يتم دائما الإفصاح عن النتائج المالية وأهداف المؤسسة.	يتم الإفصاح عن الإمميزات الممنوحة للمتعاملين مع المؤسسة.	تمتلك المؤسسة قنوات لنشر المعلومات لدى الموظفين في الوقت المناسب.
N	Valid	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,04	3,70	3,45	2,98	3,15	2,49	3,79	2,81	2,89	2,85	3,62
	Std. Deviation	1,073	,952	1,066	1,278	1,231	1,067	,948	1,128	1,235	1,262	1,078

بعد مسؤوليات مجلس الإدارة.

Statistics

		تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى رفع معنويات جميع الموظفين.	تعمل إدارة المؤسسة على إستقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز أخلاقيات العمل.	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات.	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز الثقة بين المواطنين والموظفين المعنيين بالخدمة بإشرارهم في صنع القرار.	تلتزم إدارة المؤسسة بضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المالية.	تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التدريبية الخاصة بالموظفين.	تطبق إدارة المؤسسة عملية لتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري.
N	Valid	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,98	3,11	3,55	3,47	3,23	2,77	3,70	3,32	3,47
	Std. Deviation	1,135	1,235	1,011	1,030	1,103	1,203	,992	1,221	1,187

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي للحكومة.

Statistics

	المعاملة العادلة والمساوية	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة	إدارة الصراع التنظيمي
N	Valid	53	53	53
	Missing	0	0	0
Mean	3,0165	3,1612	3,2893	3,0525
Std. Deviation	,94882	,75043	,77727	,56498

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لإدارة الصراع التنظيمي.

		يحصل الصراع في المؤسسة بسبب المناقشة بين الأفراد و الأقسام المكونة للمؤسسة.	تعمل الإدارة على حل أطراف الصراع في المؤسسة على الحوار لحل المشاكل.	تناقش الإدارة كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع.	غالبا ما تؤجل الإدارة مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها.	ترفض الإدارة الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	تستخدم الإدارة إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات بين الموظفين.	تتقاضى الإدارة اتخاذ مواقف تؤدي إلى حدوث صراعات.	تتنازل الإدارة في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المسؤولين والموظفين.
N	Valid	53	53	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,77	3,45	3,00	3,25	3,02	3,42	3,30	2,87
Std. Deviation		1,235	,932	1,160	1,223	1,248	,949	1,049	1,127

تتابع الإدارة شكاوى الأطراف الممتازة بشكل مستمر.	تقلل الإدارة في بعض الأحيان من شأن الصراعات بين الموظفين.	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات صارمة.	يتمسك الموظفون بمواقفهم في أغلب الصراعات التي تحدث في المؤسسة.	تتاح الفرصة للموظفين للنقاش والحوار مع الإدارة.	تتاح الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها.	تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة لأطراف الصراع لتساعدهم على تقريب وجهات نظر بينهم.	تتعاون الإدارة مع الموظفين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع.	يسعى الموظفون لإيجاد حلول للصراعات وتكون توافقية ومناسبة للجميع.	تعمل الإدارة على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا مع الجميع.
53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3,02	3,08	3,38	2,96	3,06	2,32	2,87	2,74	2,79	3,00
1,152	,978	1,213	,980	1,099	,936	1,057	1,129	1,007	1,109

الملاحق رقم 11

إختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,540	,38320

a. Predictors: (Constant), الحوكمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,110	1	9,110	62,040	,000 ^b
	Residual	7,489	51	,147		
	Total	16,599	52			

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الحوكمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,314	,227		5,792	,000
	الحوكمة	,550	,070	,741	7,877	,000

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,461	,41468

a. Predictors: (Constant), المعاملة العادلة والمتساوية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,829	1	7,829	45,529	,000 ^b
	Residual	8,770	51	,172		
	Total	16,599	52			

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المعاملة العادلة والمتساوية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,819	,191		9,499	,000
	المعاملة العادلة و المتساوية	,409	,061	,687	6,748	,000

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 ^a	,483	,473	,41030

a. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,013	1	8,013	47,597	,000 ^b
	Residual	8,586	51	,168		
	Total	16,599	52			

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,399	,246		5,681	,000
	الإفصاح و الشفافية	,523	,076	,695	6,899	,000

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,692 ^a	,479	,468	,41192

a. Predictors: (Constant), مسؤوليات مجلس الإدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,945	1	7,945	46,825	,000 ^b
	Residual	8,654	51	,170		
	Total	16,599	52			

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مسؤوليات مجلس الإدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,398	,248		5,632	,000
	مسؤوليات مجلس الإدارة	,503	,073	,692	6,843	,000

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

الملاحق رقم 12

معامل تضخم التباين
والتباين المسموح

معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,544	,602		2,563	,021		
	المعاملة العادلة و المتساوية	-,289	,283	-,403	-1,020	,323	,249	4,008
	الإفصاح و الشفافية	,497	,422	,604	1,176	,257	,147	6,788
	مسؤوليات مجلس الإدارة	,263	,283	,345	,931	,366	,283	3,528

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي