



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور البشير



البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير  
العنوان

"دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي"  
دراسة حالة خزينة ولاية البيض

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

تحت إشراف الأستاذة:

فراح إلياس الهناني

إعداد الطالبتين:

- معازيز دنيا

- عليوي غنية

أعضاء لجنة المناقشة

أ. موفق سهام	رئيسا
ب. د فراح إلياس الهناني	مشرفا
ج. قوادرية ربيحة	ممتحننا

السنة الجامعية  
2023 – 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ  
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ  
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي  
يُخْرِجُ الْحَبَّ وَالنَّارِ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ الْإِنْسَانَ  
فَسَوْفَ يُعْجِبُكَ  
بِخَلْقِهِ إِنَّكَ عَلَى  
عِندِ رَبِّكَ مُبْصِرٌ

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ومن تبعه  
بإحسان إلى يوم الدين:

أهدي ثمرة عملي إلى من كان عطاؤها خير زاد لي في هذه الدنيا وإلى من حملتني وهنأني  
على وهن ورسمت طريقتي إلى رمز العطاء الأبدي إلى من زرعت فيا حب العمل  
والسعي أُمِّي الغالية حفظها الله

إلى من أُرَادَنِي نَاجِحَةً إِلَى عَزِيزِ النَّفْسِ وَلَمْ يَنْوَأْنِي لِحِظَّةٍ فِي جَعَلِي كَذَلِكَ بِأَذْكَاءِ كُلِّ جِهَدٍ

إلى قرّة عيني وإلى ساندي في الحياة أُمِّي حَفْظَهُ اللهُ لَنَا

إلى أخواتي الأعزاء: فنيحة، زينب، فضيلة، صورية،

إلى إخوتي: عبد القادر، بن عامر، فيصل

إلى صديقاتي العزيزات ورفيقات درسي رعاهن الله ووفقهن: خيرة، غنية، حوريت،

نعيمته، سارة، خادم.

إلى من قاسمني هذا العمل المتواضع "غنية"

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي

دنيا

# اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمدركتنا

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلہ تعالی

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدمهما نوراً لدرربي، وإلى من كان دعائها سنجاحي

جدتي "حليمة" أطال الله في عمرها وإلى روح جدتي الطاهرة مرحمها الله وأسكنها فسيح جناتها.

إلى إخوتي وإخواتي سندي في الحياة

إلى بلسم روحي وحياتي إلى من هم عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتني: أحلام،

إخلاص، كمال، ضيف الله، نور الدين.

إلى أعز الصديقات اللواتي جمعتي لهن الذكريات كل واحد باسمها

إلى التي شاركتني عناء اعداد هذه المدكرة صديقتي الغالية "دنيا"

إلى براعم العائلة: أميرة، إلياس، حليمة، محمد، فاطمة.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر من اسمى عبارات العلم إلى من صاغوا لنا من

علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تثير لنا سيرة العلم والنجاح.

إلى أساتذتنا الكرام وخاصة الأستاذة "فراح إلياس الهناني".

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

غنية

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي انازلنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على إنجاز هذا العمل المتواضع وأسأل الله أن يرجع علينا بالنفع العميم وان يكون عملا مشرفا لي ولأسنانة الفاضلة.

وفي هذا الصدد أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا الفاضل في معهد العلوم الاقتصادية وعلوم النسيير وأخص بالذكر الأسنانة المشرفة "فراح إلياس الهناني" على ما بذلته من عناية وسعة الصدر لمناجعة هذا العمل منذ بدايته وإلى غاية إتمامه . كما نتقدم بخالص الشكر لكافة أساتذتنا الأفاضل بقسم العلوم الاقتصادية وعلوم النسيير

النسيير تخصص إدارة مالية بالمركز الجامعي نور البشير بالبيض على ما قدموه لنا طيلة فترات الدراسة.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال وموظفي "خزينة ولاية البيض" على جهدهم ومساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي الأخير نتقدم بالشكر المسبق إلى اللجنة التي سنشرف على مناقشتنا . فاللهم زدنا علما وعلما بما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا إنك ولي ذلك والقادر عليه.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## الملخص:

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين وهما: التمكين و الصراع التنظيمي مع معرفة مدى تأثير التمكين ونجاح الإدارة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين والصراع التنظيمي، من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في خزينة ولاية البيض (مجتمع البحث) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها البحث، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين والصراع المهام العاملين في خزينة الولاية، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها، نشر ثقافة التمكين من أجل إدارة الصراع التي بدورها ستؤثر على الفعالية التنظيمية والعمل على إحترام ومراعاة دوافع وسلوك العاملين من أجل السيطرة عليهم أثناء عملية الصراع.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الصراع التنظيمي، الخزينة العمومية.

## Abstract:

The research examined the relationship between two main Variables:empowerment and organizational conflict and management success ,by investigating the impact of empowerment s dimensions on organizational conflict, In order to achieve the research objectives: a descriptive analytical approach has been followed, where the questionnaire was the primary research tool and was distributed to random sample of 40 employees from the state Treasury (the research community) .

Among the Significant findings of the research was a Statistically significant relationship between Ihe dimensions of empowerment and the task conflict among the employees of the employees of Ihe State Treasury, Ihe dissemination of an empowerment culture to manage conflicts, which in turn would have an impact on the organizational effectiveness, It also emphasized the importance of respecting and considering the motives and behavior of employees to effectively control conflicts .

## Key words:

Empowerment , the organizational conflict, stste treasury.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
32-1	الفصل الأول: الإطار النظري.
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التمكين.
5_2	المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته.
6	المطلب الثاني: أبعاد التمكين.
7	المطلب الثالث: مداخل التمكين.
8	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي.
11-8	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته.
12	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي.

13	المطلب الثالث: أثار المترتبة على الصراع التنظيمي.
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
15	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين والصراع التنظيمي.
27	المطلب الثاني: الدراسات التي ربطت بين التمكين والصراع التنظيمي.
29	المطلب الثالث: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.
29	الفرع الأول: التعليق على الدراسات السابقة.
30	الفرع الثاني: أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
31	الفرع الثالث: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
32	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي.</b>
35	المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية.
35	المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية.
35	المطلب الثاني : مهام الخزينة العمومية.
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية البيض.
40	المبحث الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة.
40	المطلب الأول: وصف الخصائص والمتغيرات الديمغرافية.
45	المطلب الثاني :أداة الدراسة.
46	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.
53	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

فهرس المحتويات

53	المطلب الأول: أساليب المعالجة الاحصائية.
53	المطلب الثاني: نتائج الدراسة.
68	المطلب الثالث: مناقشة النتائج و الفرضيات.
69	خلاصة الفصل
72	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
12	الأسباب التنظيمية تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة.	01
39	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية البيض.	02
40	توزيع العينة حسب الجنس.	03
41	توزيع العينة حسب السن.	04
42	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	05
43	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	06
44	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.	07

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.	04
02	توزيع عينة حسب متغير الجنس.	40
03	توزيع أفراد عينة حسب متغير السن.	41
04	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	42
05	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	43
06	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي.	44
07	السن النسبي في مقياس ليكارت.	46
08	المتوسط الحسابي المحج للإجابات واتجاهها.	46
09	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.	47
10	صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	50
11	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	51
12	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	52
13	تحليل أبعاد الاستبانة.	54
14	قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات.	55

قائمة الجداول

58	قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد تفويض السلطة.	15
59	قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد فرق العمل.	16
61	قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لبعد التدريب.	17
63	قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لبعد التحفيز.	18
64	معامل الارتباط بين التمكين والادارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.	19
65	معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات والادارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.	20
65	معامل الارتباط بين تفويض السلطة والادارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.	21
66	معامل الارتباط بين فرق العمل وادارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.	22
67	معامل الارتباط بين التدريب وادارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.	23
67	معامل الارتباط بين التحفيز وادارة الصراع التنظيمي.	24

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة.	80
02	قائمة الأساتذة المحكمين.	87
03	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 01 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.	88
04	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 02 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.	89
05	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 03 والدرجة الكلية الذي تتبع له.	90
06	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 04 والدرجة للبعد الذي تتبع له.	90
07	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 05 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.	91
08	صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 06 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.	92
09	صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	92
10	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	93
11	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	93
12	نتائج اختبار t.test لأبعاد الاستبانة ككل.	94
13	نتائج اختبار t.test للبعد الأول.	94
14	نتائج اختبار t.test للبعد الثاني.	96
15	نتائج اختبار t.test للبعد الثالث.	97
16	نتائج اختبار t.test للبعد الرابع.	97
17	نتائج اختبار t.test للبعد الخامس.	98

# مقدمة

يعتبر المورد البشري في عصرنا الحالي من أهم العناصر التي من شأنها تحقيق أهداف التنظيم، لما يمتلكه من قدرات فائقة في العطاء والاستمرار، وقد ارتكز ذلك على الابتكار والإبداع الفكري، وقد ساهم في ذلك الاهتمام بفتح آفاق واسعة أمام الموارد البشرية من خلال تغيير النمط السائد على استغلال الإنسان كآلة لتأدية وظيفتها فقط، إلى السعي لتنمية القدرات الفكرية والإبداعية والابتكار.

وجاء مفهوم التمكين ليشير إلى المشاركة الحقيقية والفاعلة للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، والمهارات والقدرات والاستقلالية، وتوسيع قاعدة السلطة وتمكينهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيس العمل، حيث يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساس والفاعل في المنظمات يعود للعاملين فيها.

وترجع أسباب هذا الصراع لعدة العوامل ومن أهمها الأدوار التي يقوم بها العامل وتباين مراكزهم في العمل واختلاف المؤسسات التي ينتمون إليهم وكذلك روح المنافسة التي تسود بين العمل، وعليه في هذه الصراعات داخل المؤسسة من أجل سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تقضى على الصراعات بين العمال من أجل تسيير العمال بكفاءة عالية بغية تحقيق آثارها التي تنعكس على تطور أداء المؤسسة وإنتاجها، لذلك نهدف من خلال هذا البحث معرفة أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق قمنا في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين وهما التمكين والإدارة الصراع التنظيمي لما لها من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء فإذا استطاعت الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية وتمكن التمكين من رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية فهذا سيؤدي إلى التقليل من حدة الصراع والخلافات في المؤسسة.

#### الإشكالية الدارسة:

ان تحقيق أي منظمة لأهدافها فإن ذلك يرتبط بقدرة ادارتها على أداء أدوارها الادارية وترتبط تلك القدرة في تمكين عاملها ومنحهم الصلاحيات والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك على تحقيق إدارة الصراع التنظيمي لزيادة الاستقرار والولاء الوظيفي، انطلاقا من ذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي القائل:

ما هو دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية؟ وتتبع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:  
الأسئلة الفرعية المقترحة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية.

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتعامل مع مفهوم إداري معاصر، من خلال فحص مستوى وعي العاملين في المنظمة لأبعاد التمكين الإداري المتمثل في (تفويض الصلاحيات، وتحفيز الموظفين، والاتصال وتدفق المعلومات، والتدريب، والمشاركة في صنع القرار وفرق العمل) والتي تمكن المنظمة من الحصول على أقصى استفادة من الموارد البشرية لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة وتأثيرها على إدارة الصراع داخل مؤسستها، ويمكن تلخيص أهمية على النحو التالي:

## الأهمية العلمية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية، حيث ضمن إطار الباحث المعرفة، هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول هذا الموضوع في المؤسسة.
2. إبراز أهمية التمكين الإداري في المؤسسات.
3. الخروج بتوصيات مفيدة لعرضها على إدارة مؤسسة عينة البحث.
4. إثارة اهتمام القيادات الإدارية بتبني استراتيجية التمكين الإداري، باعتبارها أداة تساهم في إدارة النزاعات في المنظمة.
5. تعزيز ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة عينة البحث لما لها من أثر كبير على جودة العمل الإداري.
6. قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الدول العربية وخاصة الجزائر.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:
1. التعرف على الدرجة التي تمارس بها خزينة الولاية لإدارة الصراع التنظيمي.
  2. - تقديم إطار معرفي لمتغيرات البحث ومؤشراتها الفرعية لتحديد المفاهيم لكل منهما وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً عند مختلف الباحثين والكتاب.
  3. تحقق من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وممارسة إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية.
  4. دراسة أثر التمكين ودوره في إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية.
  5. توضيح علاقة بين التمكين والادارة الصراع التنظيمي.
  6. اختبار مدى تبنى المنظمة لاستراتيجية التمكين لتقليل من حدة الصراع التنظيمي.

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع الدراسة للعديد من الأسباب منها:

الأسباب الذاتية وتتمثل في:

- الرغبة في التعريف وتعميق المعارف حول هذا الموضوع.

• الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع (التمكين، ادارة الصراع التنظيمي).

الأسباب الموضوعية تتمثل في:

• كون الموضوع يندرج ضمن إطار التخصص.

**منهج الدراسة :**

اعتمدنا على المنهج الوصفي وأسلوب التحليلي وذلك للإلمام بمختلف جوانب الدراسة ووصفها واستخلاص النتائج حولها، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات (الكتب، الرسائل الجامعية،المجلات..). هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي لمعالجة البيانات المتعلقة بالاستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات واختبار الفرضيات.

**هيكل الدراسة :**

في هذا البحث اعتمدنا على منهجية IMRAD التي تضم فصلين، الأول نظري والآخر تطبيقي حيث يضم كل فصل مبحثين كآتي :

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى الاطار المنهجي(الأدبيات النظرية والتطبيقية)، دور تمكين في الادارة الصراع التنظيمي، إذ تطرقنا في المبحث الأول في مطلبه الأول الى ماهية التمكين وأهميته، أما المطلب الثاني أبعاد التمكين ثم في المطلب الثالث مداخل التمكين، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول في مطلبه الأول مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته في المطلب الثاني أسباب الصراع التنظيمي، ثم في المطلب الثالث آثار المترتبة على الصراع التنظيمي وتاليه خلاصة الفصل الأول.

**الفصل الثاني:** تطرقنا في الجانب الميداني بحيث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على التمكين والصراع التنظيمي حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة من تقديم خزينة الولاية البيض بالإضافة إلى مهام الخزينة وهيكلها التنظيمي هذا كمبحث أول، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تفريغ وتحليل إجابات العينة حول محاور الاستبانة، حيث تضمن وصف الخصائص والمتغيرات الديمغرافية وأداة الاستبانة، والمبحث الثالث تضمن أساليب المعالجة الإحصائية ونتائج الدراسة وأخيرا مناقشة النتائج والفرضيات، وتاليه خلاصة الفصل الثاني.

# الفصل الأول: الإطار النظري

**تمهيد:**

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، حيث يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد أثناء عملهم اليومي سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والحضارية، وخاصة نحن في عالم مختلف تماما عن القرن الماضي.

من خلال هذا الفصل سنتناول مفاهيم متعلقة كل من التمكين والصراع التنظيمي، سنتعرف على طبيعتها وأبعاد التمكين وأهمية لكل منهما، العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت التفسير والمعالجة لكل متغيرين لحد سواء وذلك بتقسيم الفصل الأول الى مبحثين أساسين وهذا ما تقتضيه من الدراسة، التي تستوجب منا الاعتماد على التقسيم التالي:

**المبحث الأول : ماهية التمكين****المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي****المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

### المبحث الأول: ماهية التمكين

إن مدخل تمكين العاملين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، وإنه وسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة كما أنه أسلوب أفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع فاحترام الفرد والتعامل معه مع أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدرا لها وأساسيا في تحقيق التميز والتفوق.

وبغية الإحاطة بموضوع التمكين فسوف نستعرض الدراسة في هذا المبحث مفهوم التمكين وأهميته وأبعاده

### المطلب الأول: تعريف التمكين

تعددت المفاهيم والاتجاهات الباحثين لمفهوم التمكين، وهناك من نظر إليه أنه نموذج تحفيزي، ومنهم من نظروا إليه على أنه نموذج سلوكي يهتم بسلوك العاملين، والآخر من نظروا إليه نظرة تكاملية وشاملة تقوم على تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة، والتحفيز والتدريب العاملين سيقوم الباحث بعرض بعض التعريفات التمكين من منظور القرآن الكريم وتعريفه لغويا وتعريفه من منظور والمفكرين الباحثين.

### مفهوم التمكين لغة:

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم الحيط، حيث أن (مكن) الشيء أي قوى ومتمن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.

والتمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، كما أن بعض القواميس تذكر أن لهذه الكلمة عددا من المرادفات وأنها تشير الى أكثر من معنى.

### التمكين اصطلاحا:

من أهم التعريفات التمكين هو ما جاء عند **بوين ولوير**: التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاى.

وعرفه **الشقاوي**: بأنه العملية التي تصب في اتخاذ وزرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم وإنما هم شركاء لهم قيمة رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتحقيق هذه الرسالة.

كما عرفه **أفندي** بأنه: استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

كما أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بها يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (زينب محمد عباس محمد حماد، 2019: ص 607).

مفهوم التمكين في القرآن الكريم:

جاء ذكر التمكين في القرآن الكريم بعدة مرات فجاء في قوله تعالى: "الذِينَ إِنْ مَكَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ" (الحج: 41).

قال تعالى: " وَلَقَدْ مَكَنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ " (الأعراف: 10).

قال تعالى: " إِنَّا مَكَنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَاتَّبَعْتُهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " (الكهف: 84).

قال تعالى: " وَكَذَلِكَ مَكَنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ " (يوسف: 56).

قال تعالى: " أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا " (الأنعام: 6).

قال تعالى: " قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ " (يوسف 54).

ويزداد اهتمام المنظمات لمفهوم التمكين نظرا للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية حيث أن التمكين هو طريقة منطقية لتحقيق أهداف المنظمة لأنها تقضي على صعوبة أداء المهام والتواصل الأعلى والأسفل التسلسل الهرمي التنظيمي، حيث يتلقى العاملون هذا المستوى الأدنى المعلومات حول المهام التي يقومون بها في الوقت المناسب والمعرفة بالمعلومات الرئيسية حول طبيعة العمل وتحصل عواقب القرارات المتخذة، فتمكين هؤلاء العاملين أيضا يوفر للإدارة مزيدا من الوقت للنظر إلى استراتيجيات وأهداف أوسع على المدى الطويل فيما يخص المؤسسة (مروة صلاح قاعود، 2021: ص204).

تعددت تعريفات التمكين بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم ويمكن أن نورد تعريفات التالية:

الجدول رقم (01): يوضح بعض تعاريف التمكين من وجهة نظر الباحثين

رقم	السنة	الباحث	مفهوم التمكين
01	1988: 474	Conger&Kanunyo	اعتقاد و إيمان الفرد بعمله بحيث يحسن كفاءته.
02	1992: 502	Daft	محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المنظمة.
03	2005: 191	Mcshane&Glinow	مفهوم نفسي يواجه فيه الناس تقرير مصيرهم بصورة أكبر والمعنى والمقدرة والتأثير بخصوص دورهم في المنظمة.
04	2009: 253	جاد الرب	هو أحد المبادرات الفعالة التي تقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في الأداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.
05	2011: 447	جلاب	التمكين يمثل مدخلا لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو الإصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة إمكانياتها مقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن المالكين والعاملين والمجتمع).

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على المرجع (عادل هادي البغدادي، 2012، ص135-131).

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم التمكين ويعود السبب في ذلك إلى أن الدراسات المتعلقة بمهارات الإدارة تشير إلى أن تمكين المرؤوسين هو مكون أساس للفاعلية الإدارية والتنظيمية وإن الفعالية التنظيمية تنمو بتقاسم رؤساء السلطة مع المرؤوسين وأن التمكين يلعب دورا تطوير الفرق والمحافظة عليها. يوصف التمكين بأنه منح للسلطة واتخاذ القرار للمستويات السفلي في المنظمة واشتراك العاملين في المعارف والمعلومات والمكافآت والتمكين يعني تقاسم السلطة والتحفيز والهدف منه هو المشاركة الفعالة للموظفين في العمل من خلال تقاسم السلطة بين الأفراد، كما يعد التمكين شكلا من أشكال اللامركزية.

إن تمكين القوى العاملة مهمة للنجاح التنظيمي وأن العديد من المنظمات تعاني ضعف في تطبيق برامج التمكين وهناك ثلاث ممارسات تدعم التمكين في المنظمات وهي تبادل المعلومات وتوفير الوصول للموارد ووضوح الدور (أحمد فتحي، سهي عبد الرؤوف، 2017: ص06).

### أهمية التمكين:

تحدث عدد من الباحثين عن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمات ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد يعتبر التمكين استراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية والإبقاء بمتطلبات الزبائن و المحافظة عليهم، حيث يمكن تلخيص أهمية التمكين فيما يلي:

1. يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة.أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهداف مؤسسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.(Bowen.D E& Lowie.1992.p36).
2. حقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغييرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير بل حتى سيبادرون اليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه (فوزية برسولي، 2017: ص18).
3. الأهداف التي تتحقق من تطبيق التمكين وتتجسد هذه الأهمية على وفق ما ورد من دراسات مجموعة من الباحثين في النقاط التالية:

- ✓ زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- ✓ دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- ✓ تحسين رضى الزبون والاحتفاظ به.
- ✓ تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة والتوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء.
- ✓ تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح(عادل هادي البغدادي، 2012، ص151).

### المطلب الثاني: أبعاد التمكين

ان دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاد التي تدل على محتواه ومتضمناته، وكثير من الدراسات تناولت أبعاد التمكين وعليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب وهي علي النحو التالي:

#### 1 - الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات، وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيرا من الجهود حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (ماجد محمد ابراهيم، ص9).

#### 2- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فغن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (خلفة سارة، عيساوي فلة، 2018، ص362).

#### 3- فرق العمل:

إن العاملين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، والدعم الأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (سارة، فلة، 2018، ص362).

#### 4 - التدريب:

يتضمن تمكين العاملين إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم، ويتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهارتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل بناء، ويعد التدريب حافزا معنويا مهما فمن خلاله يتضمن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل وتزداد درجة إحساسه بالأمان الوظيفي والثقة

بالنفس والقدرة على الإنجاز كما يعتبر وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل التي تواجهه بيئة العمل مما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفي (بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، 2016، ص16).

### 5- التحفيز:

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافأة المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة، العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافأة تأخذ صورة المشاركة الأرباح أو المشاركة بالأسهم (سارة، فلة، 2018، ص362).

### المطلب الثالث: مداخل التمكين

تقدم الدراسات والبحوث أطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجيهات الباحثين أو فرضياتهم فضلا من أهداف بحوثهم وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولا، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمناته وقدم مجموعة من الباحثين مدخلين لإدراك التمكين وفهمه وهما:

#### 1) المدخل التنظيمي:

إن التمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة، وإن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا يقود المنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، وإن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوما مركزيا بالنسبة للمدبرين الراغبين بتحسين أداء منظماتهم والمنظمة الناجحة تسعى دائما إلى أن تصبح عبارة عن فرق كبيرة، ومتمكن ويوفر تمكين الموظف فوائد المنظمة وموظفيها، ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى، واتخاذ القرار بوصفه أحد طرق تمكينهم.

#### 2) المدخل النفسي:

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية للموظف (التشكيل المواقفي) وسلوكه الواضح، أو التعبيري مثل (مشاركة المعلومات) أو كليهما (تصور الذات) وأن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرية وجاء غي نموذج كل (Thomas & Velthous 1990) بأن لتمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد تؤثر كل على الحافز الجوهرية للشخص لأداء العمل الذي يشغله وهذه الأبعاد هي:

أ- **المعنى:** يقصد به استثمار الموظف لقيمة العمل الذي يقوم به والغرض منه والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد ومعايير الخاصة.

ب- **المقدرة:** هي عبارة عن إيمان الفرد بقدرته / قدرتها على تنفيذ المهام بمهارة.

ت- **الاستقلالية وحرية التصرف (الاختيار):** إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار والاستمرار سلوكيات العمل.

ث- التأثير: إدراك المدى الذي يمكن أنه يؤثر فيه على نتائج عمل المنظمة، ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه (ليث عبد الله سليمان القهيوبي، 2015، ص220).

### 3) المدخل العقلاني (الترابطي):

حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرار والسلطة بين الأفراد في المنظمة وتشير الدراسات إلى أن مشاركة القيادة هي ليست كافية، أو ما يعرف التمكين العلاقاني بوضعه عملية معالجة من الأعلى إلى الأدنى بالإضافة إلى كونها ميكانيكية حيث أنها تمثل الاعتقاد القائل عند حصول التمكين حال مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن نفس الهرمية الإدارية.

### 4) المدخل الدافعي:

المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعاد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين الأفراد حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد والتي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد، لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وإن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي المنصب والخواص الشخصية والخبرة والفرصة للوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتتوقع هذه المصادر الحاجة لبناء الكفاءة الذاتية والحرية والاستقلالية والمقدرة عند المشاركة بالمعلومات والتغذية المرتدة مع الأفراد (عادل هادي البغدادي، 2012، ص 142).

### المبحث الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي.

حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليهم الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية ويجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، حيث يعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة الفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

ونظرا لما يتطلبه هذا الموضوع من الدقة والوضوح وخصصنا هذا المبحث لاستعراض المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المعقدة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، فقد لجأ العديد من المفكرين والكتاب إلى تعريف الصراع التنظيمي حسب منظوره الفكري والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها، وليس هناك تحديد دقيقا لمفهوم الصراع التنظيمي إذ نجد أن هناك ارتباطا بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى.

### الصراع لغة:

على أنه "خصام وشقاق" وهو مستعمل كمرادف للكلمة الفرنسية conflit مشتقة من الفعل اللاتيني conflicts، والتي تعني الاصطدام أو التطاحن، كما تعني التعارض بين المصالح والآراء (دهيمي بلخير، 2007، ص5).

### الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) صراع أمر خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو الجماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيرها السلبية على المنظمة (أ لاركو خامسة دين جيمة عمر، 2018، ص148).

حيث أن هناك الكثير من الالتباس في مفهوم الصراع وذلك بسبب اختلاف تخصصات العلماء المهتمين بدراسة الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو سلوك علني صريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها (دعاء الطراونة، 2016، ص7).

كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لها علاقة مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث كل طرف على إعاقة الطرف الآخر لتحقيق الأهداف.

ويعرف الصراع التنظيمي على أنه: "عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعض ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعد القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي".

كما عرف محمد قاسم القريوتي الصراع التنظيمي بأنه: "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف مما يعيق أهدافه وخدمة مصالحه وعندما ينشب بين الجماعات داخل المنظمة من خلال العمال اليومية يكون هناك احتمال نشوء صراع وتناقض بينهما (أكروا سهام، 2018، ص50).

كما عرفه رحيم Rahim: " بأنه عبارة عن عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتناظر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، وعند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر أثناء قيامهم بنشاط مشترك، عندما تكون اتجاهات أو قيم أو معتقدات أو مهارات الطرفين مثالية (عنتر صلاح، 2017، ص21).

حيث تعد ظاهرة الصراع في المنظمات من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها، فغنها تستهلك جهداً ووقتاً في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة مهمة تحقق الأهداف وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وتضعف الروح المعنوية للأفراد (محمد جودت فارس، 2021: ص1).

لذا فإن الصراع ينشأ ويشند نتيجة لأسباب متعددة تنعكس أحياناً على مستويات الصراع نفسه، وغالباً ما تكون هذه الأسباب أكثر تأثيراً في الفرد نفسه وأكثر تأجيلاً للصراع بين الأفراد، إلى أن الصراع الناتج عن التضارب في المصالح والاختلاف في الثقافات والتنافس حول الحصول على الموارد النادرة وطريقة توزيعها والاعتمادية المتبادلة في المهمات والاختلاف بين الأقلية والأكثرية هو الصراع الأكثر تأثيراً في المنظمة (Mohammed H. Assaf : 2013 ;40).

ومن خلال تعريفات سابقة إلى أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية مفروضة على بيئة المنظمة نتيجة اختلاف قيمهم وأفكارهم أو نتيجة تناقضات بين تصورات الأفراد حول محتوى عملهم وكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وهذا ما يؤثر سلباً على المنظمة ومكوناتها ويحدث حالة من الانفعال وعدم التوازن داخل المنظمة حيث يعيق أهدافها وخططها بنجاح.

### أهمية الصراع التنظيمي:

إن الصراع له أهمية وفوائد على المنظمة والعاملين فيها، إذ من الاحسن استثمارها واستفادة منها حيث يسهم في زيادة وفعالية المنظمة وتطوير أدائها وارتقاء في العمل فيها نستعرض أهم النقاط:

#### 1- الصراع أداة لتطوير قدرات المديرين وتحفيزها:

حيث تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير، الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكبحه أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر (صهيب عطا محمد مطر، 2020، ص 47).

#### 2- الصراع أداة للإبداع:

ولقد عرفه رونيسن (Robinson): أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع وعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء جحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء (أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص 81).

#### 3- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

في الحاضر يتزايد تضارب المصالح، ليس لأن الفوضى قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، ولكن لأنها سبب لتحسين فاعلية المنظمة وجعل عملها يمر بمرحلة الجمود وتحقيق أهدافها بشكل فعال (فراس خالد داود، 2022، ص 16).

#### 4- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها (ميسون محمود الفقعاوي، 2017، ص 15).

### المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

يظهر لدى العاملين في المنظمات في اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي يقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال أعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، سيتطرق هذا الجزء إلى أسباب تنظيمية والأخرى شخصية:

#### 1 - أسباب تنظيمية Organizational:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

##### أ- الاعتماد المتبادل في العمل:

يرجع إلى التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب بين الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي اعتماد مشترك والاعتماد المتسلسل والاعتماد التبادلي:

- في الاعتماد المشترك مجموعات مستقلة عن بعضها نسبياً حيث كل مجموعة تسهم في نشاط متميز للمنظمة الأم وتأخذ الدعم منها ويكون لهم مشترك دون أن يكون بينهم تفاعل أو اعتماد مباشر على بعضها البعض لأن كل واحد يساهم في الأداء بصورة مستقلة عن الأخرى.

- أما الاعتماد المتسلسل يحدث عندما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعات أخرى فيكون هناك مقدار من الغموض.

- يحدث اعتماد متبادل بين المجموعات حينما يكون هناك تبادل للمدخلات ومخرجات فيما بينهم، أي أن مخرجات المجموعة الأولى تمثل مدخلات للمجموعة الثانية ومخرجات المجموعة الثانية تمثل مجموعة للمدخلات المجموعة الأولى (مصطفى يوسف كافي، 2015، ص40).

#### ب- التنافس على الموارد المحدودة:

إن أحد الأسباب الرئيسية للوجود الصراع داخل المنظمات الأعمال هو أن أي منظمة حتى في حالة ازدهارها، لا يستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع الاحتياجات الخاصة بجميع الأقسام، وينشأ الصراع من كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتي من المرتبة الأولى من الأهمية، وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهمية (خضير مبروكة، 2016، ص36).

#### ت- اختلاف الأهداف:

هو ما يعرف بالتعارض الهدف ويتضمن اختلاف حول اتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز كما يعتبر من أكثر المصادر الصراع حدوثاً، كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور التعارض الهدف هما:

- توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية (طويلة، قصيرة المدى).

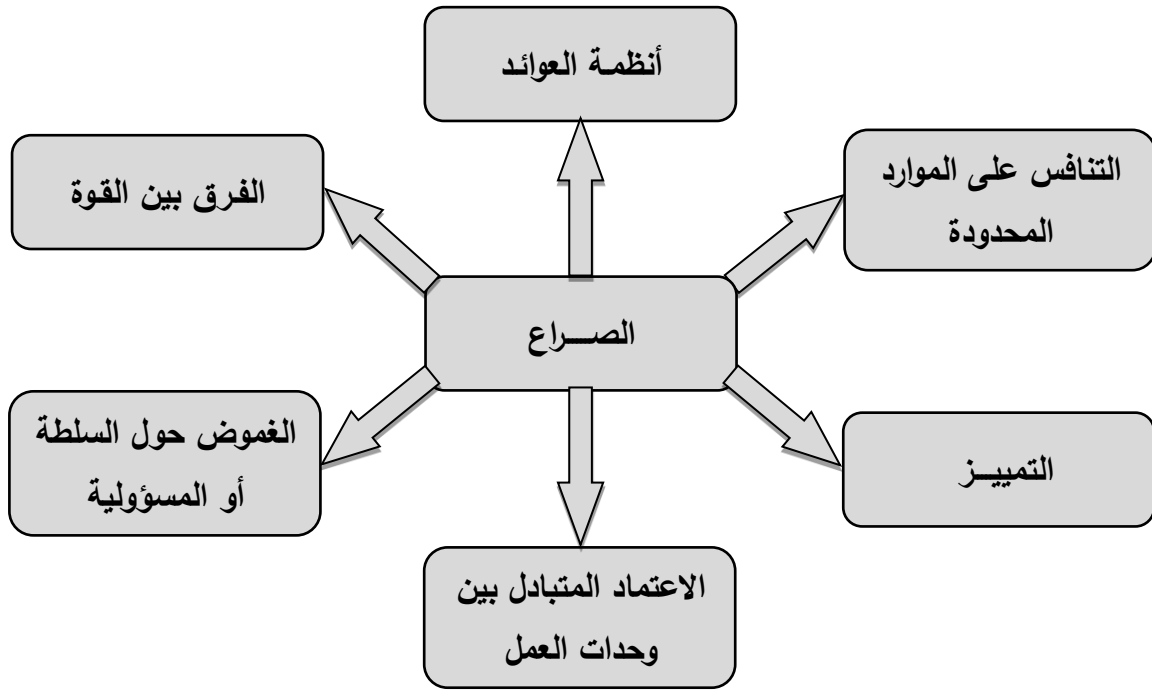
- هدف سواء (تكنولوجي، اقتصادي مرتبط بالسوق والمجال العلمي) وبالتالي فحالة التمايز الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع.

مثل: قسم إدارة الإنتاج يسعى للحصول على موارد تشغيلية لكن المالية ليس لها ميزانية كافية (سارة زويتني، 2014، ص86).

#### ث- عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق:

إن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بين الموظفين بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم، ويؤدي إلى غموض الأدوار، ويجعلهم أيضاً غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم، وبالتالي تحدث العلاقات والنزاعات بين زملاء العمل، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات إلي عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يعيق العمل داخل المنظمة، وبالتالي يكون ذلك سبباً للصراعات بين الزملاء (أكرور سهام، 2018، ص64).

الشكل رقم (01): يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

### -الأسباب الشخصية Personal :

تعود هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته وانفعالاته من بين تلك الأسباب ما يلي:

#### أ-التفاوت في الصفات الشخصية :

إن اختلاف الصفات الشخصية من الفرد إلى الآخر يمكن أن يكون أحد أسباب الصراع، ومن هذه الصفات : السن القيم والمعتقدات (محمد فراس شاهر العويوي ،2012،31).

#### ب-التفسيرات الخاطئة :

هي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة إلى تدخل يحاولون تحديد أسباب الفشل هل يرجع إلى سوء الحظ، أم إلى قصور الموارد أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم ؟ هل يرجع إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى ؟ فإذا أكد بحثهم أن السبب الأخير هو الذي أدى فشلهم فإن بذور الصراع تثبت حتى ولو لم يكن لهؤلاء الآخرين أي دور في الحقيقة (خالد محمد صلاح ماضي ،2014،ص81).

#### ت- التركيب النفسي للفرد :

يختلف الفرد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين والعدوان السلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لأداء الآخرين، وهناك ممن يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور نزاعات بينهم (سارة زويتني ،2014،ص86).

### ث- عدم الرضا الوظيفي :

ان ظاهرة عدم الرضا الوظيفي من شأنها أن تعمق حدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والاختلاف هي الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل مما يزيد بشكل أو بآخر من أشكال الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات ( عثمان قدور، 2008، ص60).

### المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

#### أولاً: الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلافة، وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- ◀ يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن استراتيجيات التي تكفل إلى حل الصراع فيما بينهم، وهذا ينمي قدرات الأطراف ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم أثناء العمل (العويوي، 2012، ص51).
- ◀ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- ◀ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكاملة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية (كافي، 2015، ص76).
- ◀ الصراع يعمل على تحفيز الصراع العمال، من خلال وضع الاهتمامات المختلفة للأطراف حيث يصبح كمصدر للإبداع (زويبي، 2014، ص93).
- ◀ يتيح إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويره.
- ◀ تحسين نوعية الأداء الوظيفي ويعمل على الحل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل (صهيب عطا محمد مطر، 2020، ص51).

#### ثانياً: الآثار السلبية :

هذا يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلاً بتمزيقها، حيث حقق الصراع بعض النتائج وآثار سلبية وخاصة عند زيادته عند المستوى المناسب، من بين تلك الآثار نذكر منها يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمية مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل: التوتر النفسي

والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية:

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- 2- يستقطب الأفراد والجماعات وينتج عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة (مصطفى يوسف كافي 2015، ص77).
- 3- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- 4- عدم الشعور بالرضا لدى الأفراد الذي ينشأ بينهم نزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد، وبذلك يعرقل العمل والتعاون الجماعي ويضعف القدرة المنظمة في تحقيق أهدافها (صهيب، ص52).
- 5- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم (العويوي، ص44).
- 6- انخفاض روح المعنوية لدى العاملين وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 7- انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة (صفاء جميل الجعافرة، 2013: ص1666).
- 8- يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من الأفراد.
- 9- يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، ص52).
- 10- يؤدي الصراع إلى عاقبة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام ويعطل عمليات التنسيق بينهم (م م هادي عبد الحسين مطر، 2014، ص5).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمتغير استجابة الدراسة، تمكن من اختيار مجموعة من الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين والادارة الصراع التنظيمي

أولاً - الدراسات المتعلقة بالتمكين وتتمثل في الدراسات التالية:

1. دراسة كبير ع (2020) بعنوان: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر -قالمة-، هدفت هذه الدراسة لتقصي أثر التمكين وبأبعاده (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية، المعنى، الكفاءة) على أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي) من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعاده (الإيثار الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) وذلك بالتطبيق على العاملين في مؤسسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، ثم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الولية، قد تم توزيعه على عينة عشوائية من العاملين بلغت (350) عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وبعد معالجة البيانات الولية بواسطة البرنامجين: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 وبرنامج AMOS 26.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل ولأبعاده منفصلة ( المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الكفاءة) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

أهم التوصيات الدراسة: التي من شأنها أن تساعد المؤسسات مطاحن عمر بن عمر بشكل خاص على تحسين مستويات التمكين وسلوك المواطنة أكثر، الذي ينعكس على أداء العاملين بالإيجاب.

2. دراسة الشمري ع (2018)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية" دراسة حالة جامعة الكويت"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري المتمثل في تقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل وتوسيع الصلاحيات في تحقيق التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة الطريقة وصفي تحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من بين جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت والبالغ عددهم (1582) عضو هيئة تدريس، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (465) عضو هيئة تدريس (29.4%) من مجتمع الدراسة، طورت الباحثة أداة دراسية وهي استبانة لقياس أثر التمكين في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت، لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- الذي يمارس درجة التمكين إداري في جامعة الكويت أتى إلى حد ما واسطة، ومستوى القدرة التنافسية للجامعة الكويت أتى إلى حد ما عالي من وجه رأي أعضاء هيئة التدريس.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري على تنافسية جامعة الكويت.

❖ أهم توصيات الدراسة: وصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

- ضرورة التركيز على تنمية وعي أعضاء هيئة التدريس بأبعاد التمكين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم على أنها فرص للتعلم.

- ضرورة اهتمام جامعة الكويت بأبعاد تقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتي أثبتت الدراسة عدم تأثيرها على التنافسية.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة.

- تحديد المهام على جميع المستويات الإدارية داخل الجامعة بما يدعم اللامركزية وتفويض السلطة وتحقيق التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وتحديد معايير الأداء والمساءلة المناسبة، لتسهيل تمكين أعضاء هيئة التدريس.

**3. دراسة البشير وحامد (2018) بعنوان: "أثر تمكين الموظفين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة النجار"**، هدفت الدراسة إلى تحليل ومعرفة أثر التمكين الإداري للموظفين بأبعاده المختلفة على السلوك الإداري الإبداعي للعاملين في جامعة نجران، استخدمت دراسة المناهج وصفي تحليلي، يتكون مجتمع دراسة من الموظفين والموظفات جامعة نجران وعددهم (597) موظف وموظفة من المسؤولين أو أكاديميون أصدقاء وظائف إداري، تم اختيار عينة عشوائية مكون من (220) موظف وموظف، فأجاب من هؤلاء (196) وبنسبة 89.1 % من المجتمع الدراسة، قام الباحثون باستخدام دقة كأداة للدراسة، لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير هام ودلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: (السلطة والمسؤولية، الاتصال والمشاركة في صنع القرار) في التأثير على القدرة على تحقيق الأهداف، وهذا يدل على أهمية تمكين الموظفين ومنحهم السلطة والمسؤولية الكافيين، وفعالية نظام الاتصال ومشاركتهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدرتهم على الإبداع في تحقيق أهداف الجامعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (سياسات وإجراءات العمل الإداري، فعالية الاتصال والمشاركة في صنع القرار) في التأثير على القدرة على تحليل المشكلات الإدارية، وبناء الثقة بالنفس، والتطوير الذاتي، والتغيير، وهذا يدل على أن تمكين العمال، وضوح سياسات وإجراءات المنظمة للعمل، ووجود نظام فعال للتواصل الإداري، ومشاركة العمال، ومساهماتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم وواجباتهم، تزيد من قدراتهم. القدرة الإبداعية في تحليل المشكلات الإدارية، وزيادة ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم، وزيادة رغبتهم في التغيير للأفضل. ابتكار أساليب عمل جديدة لتحقيق أهداف الجامعة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: سياسات وإجراءات العمل الإداري، الدعم الإداري والمساعدات، برامج التدريب الإداري، نظام التحفيز المادي والمعنوي في القدرة على (التوفيق بين الأهداف، تحليل المشكلات الإدارية، التغيير الذاتي، والتكيف الذاتي، الثقة) والتنمية الذاتية.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- وتوصي الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة سياسة تفوض السلطات والصلاحيات للعاملين في كل مجال من مجالات عملهم، وتقديم الدعم والمساعدة اللازمين لهم، وإنشاء برامج تدريبية إدارية تتناسب مع الطبيعة وظروف العمل، وإنشاء نظام فعال لتحفيز وتشجيع العاملين، بما يساهم في زيادة قدرات العاملين واستغلالهم في

إيجاد طرق لتحليل وتقييم المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وزيادة رغبتهم في إحداث تغيير بناء في أداء العمل الإداري.

**4.دراسة بن عيشي ع (2018) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية في جامعة بسكرة"**، يهدف إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، استخدمت دراسة المناهج وصفي تحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من طاقم عمل أصدقاء المواقف إداري إشراف، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة المكون من (198) موظف، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، توصلت دراسة إلى مجموعة من نتائج وأهمها:

- كان مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (التواصل الفعال، فرق العمل، التدريب، والتحفيز) في جامعة بسكرة عالياً، والجامعة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

- هذا المستوى لتفويض سلطة بطريقة عام في جامعة بسكرة أتى متوسط.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، حيث تبين أن بُعد الاتصال الفعال من أهم أبعاد التمكين الإداري المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، جامعة بسكرة. ❖ أهم توصيات الدراسة: وجدت الدراسة مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتوسيع تفويض الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم على جميع المستويات الإدارية.

- العمل على نشر ثقافة التمكين بين الإدارات والموظفين على حد سواء، من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تشجع على ذلك.

**5.دراسة العجرفي ف(2017) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء أقسام كليات جامعة شقراء محافظة الدوادمي السعودية"**، هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، استخدمت دراسة المناهج وصفي المسح، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات إراءة بمحافظة الدوادمي وعددهم (25) رئيس قسم، تم اختيار جميع رؤساء الأقسام في الكليات النظرية والعلمية (25)، استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، نتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها:

- المعدل الإجمالي للتمكين الإداري مرتفع (4.07 %)، والمعدل الإجمالي للرضا الوظيفي مرتفع (3.94 %).

- توجد علاقة ارتباط قوية وكبيرة بين زيادة مستوى التمكين الإداري وزيادة درجة الرضا، الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة في مستوى التمكين الإداري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم رؤساء الأقسام لمستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للدرجة الأكاديمية

- نوع الكلية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن سنوات الخبرة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات وأهمها:

- اهتمام القيادات الإدارية العليا في الجامعة بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في كلياتهم، لما لهذا الدور في نجاح العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الاهتمام بتدني أبعاد التمكين الإداري كما تم قياسه من خلال الدراسة مما يدل على الاهتمام بتفويض السلطة للسماح لرؤساء الأقسام بتنفيذ مهامهم بمرونة ونجاح.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لرؤساء الأقسام لدورهم في تحمل صعوبات العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 6. دراسة عدوان ر (2017) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمعاهد بجامعة القدس"، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمعاهد بجامعة القدس، تم استخدام الدراسة مقرر وصفي استكشافية، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ومديري المعاهد ورؤساء الأقسام بجامعة القدس والبالغ عددهم (64) عضواً، تكونت عينة الدراسة من (54) فرداً، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:
- هناك مستوى متوسط من التمكين الإداري (1.92) ومستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، (2.69) مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمعاهد بجامعة القدس.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأبعاده والولاء التنظيمي، وأن القدرة التنبؤية لبُعدي تفويض السلطة وفريق العمل تساوي 38.5 % من التغير في مستوى الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي،
- ❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، وأهمها:
- اعتماد نماذج إدارية حديثة تقوم على مبدأ الديمقراطية ومشاركة متخذي القرار في الجامعة (الإدارة العليا)، وتعزيز دور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمعاهد في صنع القرار، من خلال تفويض الصلاحيات لهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات الجامعية والتعبير عن الأفكار.
- تعزيز العمل الجماعي داخل الجامعة وتعزيز بناء فرق عمل فعالة للقيام بالمهام، وهذا بدوره يزيد من مستوى الولاء التنظيمي، ويرفع مستوى الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية.
- 7. دراسة أبو شمالة (2016) بعنوان: "دور أساليب القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أساليب القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى منسوبي جامعة الأقصى، استخدمت الدراسة المنهج وصفي تحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ومديري الأقسام والأقسام المسجلة في جامعة الأقصى، وعددهم الإجمالي (206) موظف، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوزيع الاستبانة على العينة التي بلغ عددها (176) فرداً، استجاب (161) منهم، أو (91.5%) من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسة.
- أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

توافر أساليب القيادة الإدارية: (تحويلية، تشاركية، أوتوقراطية / خيرية، سلطوية) بوزن نسبي (64.161)، وهي درجة (متوسطة)، مع تفوق الأسلوب الاستبدادي والاستبدادي بامتياز. نسبة صغيرة على بقية الأنماط، كان مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين نسبياً، (60.943) وهي درجة (متوسطة).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أساليب القيادة الإدارية: (التحويلية، والمشاركة والسلطوية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول درجة ممارسة أساليب القيادة الإدارية: (الجنس، المؤهل العلمي) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الإدارية: (التحويلية والسلطوية) تعزى إلى المتغير، عدد سنوات الخدمة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، وأهمها: تعزيز استخدام أساليب القيادة الحديثة وتقليل استخدام أساليب القيادة التقليدية.

- تحسين مستوى التمكين الإداري من خلال: (منح الموظفين المزيد من الحرية والمرونة المناسبة للعمل، وتوسيع تفويض الصلاحيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، وتوفير البيئة والإمكانيات المناسبة للتدريب، في إطار التدريب، التخطيط، وتوفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال، والذي يعمل على زيادة تحفيز الموظفين.

8. دراسة الملفوح ف (2016) بعنوان: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية، ومدى دورها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، استخدمت دراسة المناهج وصفي تحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة الإسلامية: (أكاديميون، إداريون، عسكريون) بإجمالي عدد (1069) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (320) موظفاً، وتم استرجاع (288) استبانة بنسبة (90 %)، استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداتين رئيسيتين في تكوين الأسرة، توصلت دراسة إلى مجموعة من والنتائج وأهمها: الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي، 64.87% حسب الآراء المجيبين تحققت الأهداف الاستراتيجية للجامعة التي أجريت عليها الدراسة إلى حد كبير بمتوسط حسابي بسبي بلغ 72.56 % حسب آراء المبحوثين.

- هناك دور مهم ذو دلالة إحصائية في تمكين العاملين وأبعاده في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية،

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت دراسة إلى مجموعة من توصيات وأهمها:

- الاستثمار في العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إنشاء نماذج لتمكين الموظفين وفق خطط معدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها للوصول إلى مستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي إلى مستوى أفضل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- منح العمال المزيد من الحرية وتفويض الصلاحيات لاختيار الطريقة التي يتم بها عملهم من خلال إضافة المزيد من المرونة في إجراءات العمل مما يحفزهم على أداء العمل بشكل فعال.

- تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعمال لما لها من أثر إيجابي في تمكين العمال.

10. دراسة اليازجي (2015) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بدافع الإنجاز لدى رؤساء الإدارات ومديري إدارات مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأبعاده المتمثلة في (تفويض الصلاحيات والصلاحيات، والتحفيز الذاتي، وتنمية الشخصية، والعمل الجماعي، والسلوك الإبداعي، والتواصل الفعال) وعلاقته بدوافع الإنجاز لدى رؤساء ومديري أقسام التعليم العالي، المحافظات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية: (مدير، رئيس قسم) في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في محافظات قطاع غزة وهي: (جامعة الأقصى، كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية) العلوم والتكنولوجيا) بإجمالي (135) موظفًا، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (135) مديراً ورؤساء قسم، وتم استرجاع (95) استبانة ونسبة (70.3%)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة، وصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- هناك علاقة نفس إشارة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ودافع إنجاز في المؤسسات التعليمية فلسطيني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في التمكين الإداري ودوافع الإنجاز لرؤساء الأقسام ومديري الأقسام بمؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، العمل)، وسنوات (من الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات المبحوثين في التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومديري الأقسام بمؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من توصيات وأهمها:
- ضرورة توفير المستلزمات والمتطلبات للموظف والمؤسسة فيما يتعلق بعملية التمكين.
- ضرورة الاهتمام بزيادة تفويض الصلاحيات والصلاحيات، والتحفيز الذاتي، وتنمية الشخصية، والتدريب، وتقوية مفهوم العمل الجماعي، وتعزيز السلوك الإبداعي، واعتماد نظام تواصل فعال.
- الحاجة إلى إنشاء إدارة أو إدارة معنية بتمكين العاملين داخل المؤسسات التعليمية.
- ضروري تبني مشروع للمناهج الدراسية شامل ويشمل مستعد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي خلف تفوق ليحقق الأهداف محدد والمثابرة على يتخطى العوائق الآلام والمشاكل التي قد تواجهها، والشعور بأهمية الوقت والتخطيط من أجل المستقبل.

11. دراسة العطار هـ (2011) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصا بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصا، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصا، وقد استخدم الباحث الأسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%.

أهم نتائج الدراسة: أن درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%. بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

أهم توصيات الدراسة: لكلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاد والقيم التي تحت عليه.

### ثانياً - دراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

1. دراسة أبو بكر وأحمد (2020) بعنوان: "طرق إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرفاهية الوظيفية والكفاءة الذاتية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، (التعاون، التفاوض، التجنب، الإكراه، التسوية) وكلا من الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية البحثية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، تكونت عينة الدراسة من (252) عضو هيئة تدريس بجامعة المنيا بكلية ت: (التربية، التربية الرياضية، تربية الطفولة المبكرة، الطب، العلوم، الحسابات والمعلومات، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون والتفاوض والتسوية) وكلا من الرفاهية الوظيفية والأبحاث الذاتية على مستوى (0.01).

- توجد علاقة سلبية بين الأسلوبين: (التجنب والإكراه) وكل من الهناء الوظيفي والكفاءة الذاتية للبحث مهمان على المستوى (50.0)، التفاوض والتجنب والإكراه في نهاية المطاف.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طرق (ب): (التعاون، التفاوض، التسوية، الإكراه) التي يلاحظها أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس، الدرجة الوظيفية، أو التفاعل بينهم).

❖ أهم توصيات التي توصلت إليها الدراسة أهمها:

- إعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعة وتدريبهم على مهارات إدارة الصراع التنظيمي بأساليب حديثة وفعالة للاستفادة منهم في تطوير الجامعة.

- العمل على زيادة الفاعلية البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال خلق بيئة بحثية مناسبة للإبداع والابتكار.

2. دراسة المبارك (2019) بعنوان: "العلاقة بين الكفاح التنظيمي والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وكشف العلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية في كلية التربية، في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، استخدمت الدراسة طريقة الارتباط الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية والبالغ عددهم (282) عضو هيئة تدريس، تكونت عينة الدراسة من (164) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

موافقة عينة الدراسة على المستوى التنظيمي لكلية التربية بجامعة أم محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية. موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية.

توجد علاقة متوسطة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

زيادة الشفافية والعدالة الإدارية في اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية والتكليفات الإدارية، من خلال العمل على إعداد معايير دقيقة وواضحة واعتمادها، ومن ثم إعلانها لجميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في الكلية.

رفع مستوى الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من خلال تطبيق إدارة المعرفة في الكلية. الاهتمام بالتوزيع الموضوعي للحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من خلال مراجعة التخصيصات المالية المتعلقة بهم واعتماد آليات استحقاقها.

3. دراسة عابد ف (2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية- جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي"، تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي ابن مهدي وعددهم (105) عضواً، تكونت عينة الدراسة من (40) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي، حيث تبين أن التفاعلات بين الأساتذة في الكلية من أسباب خلق النزاعات.
- يعد أسلوب الإشراف من أكثر الأسباب حساسية لخلق التعارضات، إذا تدخلت فيه الذاتية إلى حد كبير، ولكن إذا تم إدارتها بموضوعية وعقلانية، فهذا بدوره يساهم في إدارة النزاعات بطريقة تخدم الكلية.
- تعتبر الاختلافات الوظيفية والثقافية من الأسباب التي تخلق صراعات داخل الكلية، لذلك يلعب الاختلاف في الرتب الأكاديمية دوراً إلى جانب العديد من الأسباب الأخرى.

❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- إتباع الأساليب العلمية والموضوعية في حل القضايا التي تؤدي إلى الخلافات، ومحاولة تجنب الخلافات التي لا تستحق الخوض فيها حتى لا نبالغ فيها حتى تتحقق المرونة.
- زيادة وعي الموظفين بتجنب إعطاء الأولوية للجانب الذاتي في العمل، والتعامل مع الموضوعية البحتة، ومحاولة تجنب الخلافات الشخصية التي تضر بسير العمل.

تحفيز الإدارة على إيجاد حلول للمشاكل الناشئة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها يمكن أن تتجح وتقدم.

4. دراسة الفقاعوي م (2017) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة عددهم (4481) عازب، تكونت عينة الدراسة من (380) فرداً، و(371) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

#### ❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بنسبة ثقل (63.58%).

- إن الأكثر استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها إدارة المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون بنسبة عالية (76.97%). تنظيمي من قبل إدارة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة بترتيب تنازلي: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، تنازل (مجانلة)، سيطرة، وتجنب.

- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مرونة إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات المدنية الفلسطينية في قطاع غزة.

#### ❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

- التحديد الدقيق لواجبات ومسؤوليات الموظفين في المنظمات وأهليتهم، وذلك لتلافي التعارضات المتعلقة بازدواجية الواجبات والغموض في الدور.

- تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام استراتيجية التعاون على نطاق أوسع.

- ضرورة دراسة اتجاهات الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام استراتيجية Set-T لإدارة الصراع من خلاله.

5. دراسة العايش (2016) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالعربي التبسي. جامعة (تبسة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي (تبسة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة العربية - تبسة- والذين بلغ عددهم (28) عاملاً، استخدم الباحث أسلوب

المسح الشامل حيث تكونت عينة الدراسة من الجميع تكون مجتمع الدراسة من (28) عامل، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- هناك علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة تبسة العربية (تبسة).

- نسبة الرضا الوظيفي موجودة بدرجة مقبولة جدا بين غالبية الموظفين، والسبب في ذلك هو حسن معاملة الموظف للموظفين ووجود قيادة فعالة، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب الخلاف بين الإدارة والعاملين حول أسلوب العمل ووجود أدوات عمل كافية وعدالة في التعامل مع الموظفين.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أن الرضا الوظيفي يتم تحديده بناءً على مجموعة من الأسباب، أهمها ضغط العمل، سواء أكان داخلياً أم خارجياً، أو متعلقاً بشخصية الفرد أو عمله، مما يستدعي التحقيق في أسبابه، وأنجع الوسائل في ذلك هو تبني إدارة تنظيمية أعلى.

- يجب على المنظمة الانتباه للظروف والعوامل المختلفة المحيطة بمواردها البشرية والتي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديها، أحد أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي هو إدارة الصراع التنظيمي.

6. دراسة القرواني (2016) بعنوان: "درجة تأثير الكفاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي لمنسوبيها من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي لمنسوبيها من وجهة نظرهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية وهي: (الخليل، القدس، بيت لحم، بيرزيت، جامعة النجاح الوطنية)، تكونت عينة الدراسة من (600) موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للسارق التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي لمنسوبيها من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي لمنسوبيها من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية ويعزى ذلك إلى المتغيرين: (الجنس، طبيعة العمل).

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أوصى الباحث بتطبيق استراتيجية إدارية حديثة في التعامل مع النزاعات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وتسهيل التواصل بين المستويات والوحدات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتحسين رواتب العاملين وظروف العمل في الجامعات الفلسطينية.

- تشجيع التنافسية الإيجابية بين الموظفين والوحدات الإدارية، حيث أنها شكل من أشكال التضارب الإيجابي.

7. دراسة سالم (2013) بعنوان: "استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وعلاقتها

بمستوى الذكاء العاطفي لديهم وجهة نظر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وهم: (الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وعددهم (91) رؤساء الأقسام، تكونت عينة الدراسة من (76) رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة العد الشامل من مجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستكشافية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم عالية (68.98%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات: (المؤسسة التعليمية، هيئة التدريس، العمل والرتبة الأكاديمية).

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لاستراتيجية التعاون، وكذلك وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي الذكاء وكل من الممارسات الاستراتيجية (التجنب، المنافسة)، في وقت لا توجد فيه علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ودرجة ممارسة استراتيجيات التسوية والاسترضاء.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- على الجامعات الفلسطينية أن تضع أنظمة وأنظمة دقيقة لوصف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.

- عقدت وحدة الجودة في جامعات DoArt تدريباً مستمراً لرؤساء الأقسام الأكاديمية، في تطوير مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل وفن إدارة الحوار، حتى يتمكنوا من فهم أنفسهم والآخرين بشكل أفضل، وضمان الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي.

8. دراسة حسني وبروجدي (2013) بعنوان: "مصادر الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية - الرؤى النظرية ودراسة الحالة"، هدفت الدراسة إلى تحليل مصادر الصراع التنظيمي، بناءً على اتجاهات وآراء الموظفين والمدراء العالميين بجامعة أزد الإسلامية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، تكون مجتمع الدراسة من (521) موظف من جامعة سنج في إيران، تكونت عينة الدراسة من (220) موظفاً من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مصادر الصراع التنظيمي بين المديرين والموظفين في الجامعة وهي الأهداف المتضاربة والغموض والتضارب بين الأدوار والقواعد الغامضة وأنظمة التقييم والمكافآت غير المتسقة والمتغيرة وضغوط العمل والتحديات في النظام المعروف. في الجامعة مما أدى إلى حدوث حالة من الذعر بين منسوبي الجامعة.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب على المديرين تقليل الصراع على المستويات المختلفة، من خلال التركيز على الأهداف الرئيسية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالأهداف العامة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتقليل التركيز على الأهداف وانخفاض في الأهداف الشخصية.

- أن هناك تحدي للقواعد والآراء، فوضعوا نظاماً فعالاً للجوائز والمكافآت من قبل صانعي السياسات في الجامعة.

9. دراسة المدهون (2012) بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بالنضال التنظيمي لدى الكادر الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي بين الكادر الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهم (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وعددهم (971) موظفًا، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نتائج الدراسة أن الهياكل التنظيمية جيدة، من خلال وجود مستوى عالٍ من التواصل والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، وهناك نسبة جيدة من تفويض اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، مما يؤدي إلى تمتع الموظفين بالسلطات الكافية التي تؤهلهم للقيام بعملهم بطريقة جيدة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤساء لا يكافئون المرؤوسين بإنصاف عندما يكملون عملهم على أكمل وجه، وأن نظام تقييم الأداء لا يركز على الجدارة والاستحقاق للترقية، وهناك تطبيق غير عادل للقرارات على الموظفين من خلال التمييز بينهما.

- توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من: (العدالة التنظيمية، والحوافز، ومشاركة الموظف في صنع القرار) والنضال التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول مستوى النضال ضد التنظيم تعزى إلى اسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.

كان البعد الأكثر تأثيراً في الصراع على التنظيم هو "الحوافز"، وكلما زاد بمقدار درجة واحدة، انخفض الصراع بمقدار 0.70 درجة.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعة بالمناخ التنظيمي بجميع أبعاده لما له من دور فاعل في تحقيق أهداف الجامعة الفلسطينية وتأثيرها المباشر على الصراع، وتقييمها في تقييم جامعي من حين لآخر، ومراجعة السياسة التحفيزية المتبعة في الجامعات وتفعيلها على أسس موضوعية وفق مبدأ الجدارة والكفاءة والجهد، باستخدام مبدأ الثواب والعقاب، ووضع نظام ترقية عادل يسمح للتقدم الوظيفي.

- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتطوير هياكل تنظيمية مرنة وغير متداخلة في الاختصاصات والمسؤوليات بين وحدات العمل، ووضع توصيف وظيفي يحدد بوضوح مسؤوليات وواجبات الموظفين.

- زيادة مشاركة الموظفين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة بتحسين أدائهم.

**10. دراسة درادكة (2011) بعنوان: "درجة ممارسة استراتيجيات القادة التربويين لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"**، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (612) عضو هيئة تدريس من جامعة اليرموك ك، تكونت عينة الدراسة من (250) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الصراع متوسطاً لجميع الاستراتيجيات، حيث احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأولى بالمتوسط، ثم استراتيجية الإكراه، ثم استراتيجية المواجهة، ثم استراتيجية التجنب، بينما جاءت الاستراتيجية. المرتبة الأخيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين تقديرات القادة التربويين ككل، نسبت إلى متغير الجنس، والعلوم الإنسانية. أما بالنسبة للمجالات الفرعية، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المشاركة والتجنب والتسوية لصالح الإناث. أما استراتيجية التأقلم فقد كانت لصالح الذكور، أما استراتيجية الإكراه فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين تقييمات القادة التربويين ككل، وليس على المجالات الفرعية بسبب متغيرات الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة تدريب القادة التربويين على كيفية استخدام الاستراتيجية لإدارة الصراع، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتشخيص النزاعات واختيار أفضل الطرق للتعامل معها بإيجابية.

- عقد ندوات ولقاءات عمل بين القادة التربويين لمناقشة استراتيجيات إدارة الصراع، والتي يتم خلالها توضيح أهمية إدارة الصراع من خلال هذه الاستراتيجيات، وكيفية استخدامها في حل النزاعات بأساليب عمل واضحة ومحددة.

**المطلب الثاني: دراسات التي ربطت بين التمكين والإدارة الصراع التنظيمي:**

**1. دراسة الخفاجي (2019) بعنوان: "دور التمكين العاطفي في تقليل حدة الصراع التنظيمي - بحث استكشافي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين العاطفي في تقليل حدة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة كربلاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي رئاسة الجامعة وثلاث كليات وهي: (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية السياحة، كلية العلوم الإسلامية)، تكونت عينة الدراسة من (177) مسؤولاً فرعياً ووحدة من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تختلف شدة الصراع التنظيمي باختلاف درجة التمكين العاطفي للموظفين.

- أهمية الدور الذي يلعبه التمكين العاطفي في تقليل حدة الصراع التنظيمي في مكان العمل.
- النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية ودلالة إحصائية للتمكين العاطفي في تقليل حدة الصراع التنظيمي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تميل المنظمات نحو التمكين، وليس اللامركزية، من أجل توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراع، من خلال مكافأة العامل الكفاء بمنحه نوعاً من السلطة والصلاحيات في مجال عمله، معرفة مقدار الصراع الموجود في المؤسسة، ثم حلها بمنح بعض الصلاحيات للموظفين، ليشعرهم بأهمية عملهم، ويشعرهم بأهمية عملهم.

2. **دراسة حماد وسلامة (2019)** بعنوان: "درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، وعددهم (6261) فرداً، عينة من عائلة (385) موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع الأسرة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد درجة معنوية في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بين مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، ودرجة معنوية في درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم.

- توجد علاقة إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس وتمكينهم الإداري من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة.

- التدريب المستمر لمديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع في المدرسة.

3. **دراسة الحيط وعبد العال (2017)** بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على مقومات الإبداع الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، المنافسة، التجنب) وثقافة التمكين على مقومات الإبداع الإداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (100) عضو من مدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام، حيث تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: (التعاون، المنافسة، التجنب) لها تأثير على عناصر الإبداع الإداري، تماماً مثل ثقافة التمكين: (تعزيز ثقافة التمكين الفني، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) التأثير على عناصر الإبداع الإداري.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب على المديرين إدراك أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال لما لها من أهمية كبيرة في عملية تنمية الإبداع الإداري وخلق المناخ المناسب للمبدعين، ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين على كافة المستويات الإدارية لما لها من أهمية قصوى في تعزيز عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين.

- يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات تقلل من وجود الصراع التنظيمي إلى أدنى مستوى ممكن.

4. القهوي ل (2015) بعنوان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع وأثره على التمكين التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة الفوسفات الأردنية، وعددهم (160) مديراً، تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

❖ أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الصراع تتمثل في: (المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط (التجنب ب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

❖ أهم توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة العمل على زيادة وعي منتسبي شركة الفوسفات الأردنية بمفهوم النضال التنظيمي وأنماطه، من خلال عقد DRT مركز على هذه الظاهرة لأهميتها، وذلك للتعامل معها بشكل أفضل. بطريقة عقلانية وصحيحة، ومحاولة التقليل من تأثير أسباب حدوث التعارض التنظيمي، وخاصة قلة الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة.

المطلب الثالث: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي واجهة للباحث وأحد ركائز البحث العلمي التي يلجأ إليها الباحث والتي توجهه إلى أسلوب البحث ومنهجية العمل، والاستفادة من نتائج تلك الدراسات، وما وصلت إليه لتحقيق التكامل والبناء على هذه الجهود.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري والصراع التنظيمي، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وظهرت جوانب عديدة من التوافق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

### 1. من حيث الموضوعات:

تناول موضوع هذه الدراسة دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية ، ويمثل ذلك أحد أهم نقاط التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة، والتي تناول بعضها التمكين الإداري، وهي جزئياً، مماثلة من حيث المحتوى لهذه الدراسات مثل: دراسة(كبير ع،2020)، دراسة (الشمري ع، 2018)، دراسة (البشير وحامد، 2018)، دراسة (بن عيشي ع، 2018)، دراسة (العجرفي ف، 2017)، دراسة (عدوان ع، 2017)، دراسة (أبو شمالة، 2016)، دراسة (الملفوح ف،2016)، ودراسة (اليازجي،2015)، دراسة(العتار ه،2011).

وهناك دراسات تناولت الصراع التنظيمي الذي يشبهه من حيث مضمون هذه الدراسة، مثل: دراسة (ابوبكر وأحمد، 2020)، دراسة (المبارك، 2019)، الدراسة. (عابد ف،2017) دراسة (الفقاوي م، 2017)، دراسة (العايش 2016)، قرواني (2016)، دراسة(سالم، 2013)، دراسة(حسني وبروجردي، 2013)، دراسة (المدهون، 2012). هناك دراسات ربطت بين التمكين والصراع التنظيمي وهي متشابهة من حيث المضمون بهذه الدراسة مثل: دراسة (الخفاجي 2019) ودراسة (حمادة وسلامة 2019).

لذلك في هذا المجال، تتفق أهداف الدراسة وأهدافها جزئياً مع هذه الدراسات، بما في ذلك التعامل مع التمكين الإداري أو أبعاده، وبعض التعامل مع الصراع التنظيمي أو إدارته.

### 2. من حيث وقت التقديم:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن معظم الدراسات حديثة، وذلك لعدة أسباب أهمها المتغيرات الحديثة التي تحدث، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بالتمكين الإداري في المؤسسات وكذلك موظفيهم.

### 3. من حيث بيئة التطبيق ونطاق التطبيق:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تباينت من حيث البيئة التطبيقية بين الدراسات المحلية، مثل: دراسة (الفقاوي م، 2017)، دراسة (عدوان، 2017)، دراسة (أبو شمالة، 2016)، دراسة (الملفوح ف، 2016)، دراسة (اليازجي 2015)، د. (سالم 2013)، د. (المدهون 2012)، د. (درادكه 2011)، ودراسات عربية، مثل: دراسة (أبو بكر وأحمد، 2020). ودراسة(المبارك 2019)، ودراسة(الخفاجي، 2019)، ودراسة (حمد وسلامة، 2019)، ودراسة (الشمري ع، 2018)، ودراسة (البشير وحامد، 2018)، ودراسة (بن عيشي ع، 2018)، دراسة (عابد ف، 2017)، وأسرة (القهيوي، 2015).

أما مجال التطبيق فقد شاركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في مجال التطبيق حيث ركزت على مؤسسات لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة.

### 4. من حيث طريقة الدراسة:

شاركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي، وذلك لتناسبه مع لطبيعة هذه الدراسة.

5. من حيث أداة الدراسة:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث شاركت الدراسة الحالية معها استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهناك دراسات استخدمت أدوات أخرى مثل المقابلة جنباً إلى جنب، الاستبانة مثل الدراسة (الملفوح ف، 2016).

6. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المجتمع وعينة الدراسة كدراسة (أبو بكر وأحمد، 2020)، ودراسة (الخفاجي، 2019) ودراسة (المبارك، 2019)، ودراسة (الشمري، 2018)، دراسة (البشير وحامد، 2018)، دراسة (بن عيشي ع، 2018)، عائلة (عابد، 2018)، دراسة (العجرفي ف، 2017)، دراسة (عدوان، 2017)، دراسة (ابو شمالة، 2016)، دراسة (الملفوح ف، 2016)، دراسة (اليازجي، 2015)، دراسة (سالم، 2013)، ودراسة (المدهون، 2012). ودراسة (درادكة، 2011).

ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- هذه الدراسة الأولى التي تسلط الضوء على دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي في الولاية البيض، على حد علم الباحث.

ثالثاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسات في كل من التمكين وإدارة الصراع التنظيمي توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها انطلاقاً من هذه الدراسات.
- دراسة الإطار النظري المتعلق بالتمكين الإداري والإطار النظري المتعلق بالصراع التنظيمي وبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- اختيار المنهج والأسلوب المناسبين للدراسة وهو المنهج الوصفي والتحليلي.
- اختيار عينة الدراسة.
- بناء وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا للفصل تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للتمكين والادارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أهميته وأسبابه وأثاره على الصراع التنظيمي باختصار، وأبعاد التمكين المتمثلة في (الاتصال، ومشاركة المعلومات، وتفويض السلطة، التحفيز)، التي بدورها تعمل على زيادة الثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية، يمكن القول أن على الجهات المعنية أن تولى المزيد من الاهتمام لهذه القضية وأن تأخذها بإيجابية لأنها واقع معيش داخل معظم المنظمات، ويجب دراسة أسبابها جيدا ومحاولة استثمار أثارها بشكل إيجابي فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيه.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

**تمهيد:**

بعدما تم التطرق في الفصل النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين وإدارة الصراع التنظيمي، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية كونها إسقاط للجانب النظري الذي تم تناوله سابقا.

حيث سنقوم بإنجاز هذا الفصل ليكون مكملا للدراسة النظرية ويضعها في الواقع التطبيقي، وذلك ليمد موضوع الدراسة بصورة أكثر اثراء ووضوح، ولذلك سنقوم باختيار خزينة الولاية بالبيض ليكون ميدان دراستنا، وهذا من أجل الوقوف على مدى إمام الإطارات العاملة بالمؤسسة.

ومن هنا فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، وأخيرا المبحث الثالث الاختبار فرضيات الدراسة.

**المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية**

نتعرض في هذا المبحث الى الخزينة العمومية باعتبارها صندوق الدولة ووساطة مالية بين السلطة النقدية والتمويل العمومي ويعود الضل في تنظيم الخزينة على أساس موحد ومبسط مندرج في مسؤوليات عام 1777 إلى نيكرو وزير مالية لويس 16 ببريطانيا.

**المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية****تعريف الخزينة العمومية:**

الخزينة اصطلاحا يقصد بيها الحسابات التي تسجل إيراداتها فالضرائب وغيرها ومصروفاتها فالرواتب وغيرها، ويطلق عليها أيضا اسم على الجهة المكلفة يمك تلك الحسابات وهكذا فإن الخزينة العمومية هي منشأة عامة مكلفة بتسيير الخزينة (أي مالية الدولة) وهي الهوية المالية للدولة ومن الطبيعي أن يكون تطورها مرتبط بتطور الدولة.

كما تعرف أيضا: "هي الوحدة المالية نجد وظيفتها في ميزانية العمليات المالية للخزينة العامة وهذه الأخيرة هي التشخيص المالي للدولة تحصل على مواردها وتدفع مستحققاتها وتقترض، حيث أن الخزينة لا تتعامل بالنقد بصفة أساسية وإنما بالكتابة".

**المطلب الثاني: مهام الخزينة العمومية**

ترمي الخزينة العمومية من الناحية المالية إلى هدف لا يتغير تتمثل في ضمان القدرة على مواجهة احتياجات الصرف أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات أما من الناحية الاقتصادية فإن الخزينة العامة أداة هامة لسياسة اقتصادية حيث بإمكانها النظر لقدرتها المالية الضخمة ولتأثيرها الكبير على الدورة المالية وفي التوازن الاقتصادي العام وفيما يلي نستخلص أهم نشاطات الخزينة العمومية:

**1. الخزينة صراف الدولة:**

هي مجموعة من العمليات المتمثلة في دفع النفقات وتحصيل الإيرادات المختصة في تنفيذ قانون المالية للميزانية السنوية للدولة في الإيرادات أولاً هي إيرادات الضرائب المكمل بالرسوم والاتاوات وإيرادات الجمارك وإيضاً التعويضات الموجودة واللاحقة، هذه العمليات التجارية وما تسمى بالميزانية العامة أو الميزانية الملحقمة لخدمة فائدة الدولة، أما النفقات فهي بعنوان حساب خاص بالخزينة من الإيرادات كما تقوم الخزينة بتقدير الإيرادات في بداية السنة وعندما تكون الإيرادات الجبائية غير كافية لتغطية الكاملة للنفقات الخاصة.

**2. الخزينة تعالج العجز المؤقت:**

في حالة ما إذا وجد الاختلاف في الخزينة أي عدم توازن بين الإيرادات والنفقات فإن الدولة تبذل قصارى جهدها لسد الفراغ، ولا يمكن تجسيد ذلك في الواقع إلا بمواردها الخاصة والمتمثلة في الاموال الخاصة بأذونات الخزينة سلف بنك الإيداع.

**3. الأموال الخاصة:** توجه الخواص إلى البنوك يمكنهم التوجه إلى الخزينة وذلك بفتح حسابات الإيداع وهذه الإيداعات مدفوعاً اختيارياً من طرف هؤلاء الخواص وذلك يدفع مبلغ على شكل سيولة ومن جهة أخرى الإيداعات المسجلة في الحساب الجاري البريدي التي تتعهد أيضاً بدفع مبلغ على شكل سيولة للخزينة العامة وهذه الأموال غرضها الإدماج داخل المحيط الخزينة.

**4. أذونات الخزينة:**

أذونات الخزينة هي قيم تصدر في السوق النقدي وبمقدار يتضمن الدين العام عكس الدين المتجمد الذي يتضمن الدين على المدى الطويل، في القانون الكلاسيكي أذونات الخزينة تعتبر المورد الرئيسي للخزينة تهدف إلى تمويل طوال السنة النفقات العامة أثناء انتظار الإيرادات الميزانية لا تتضمن عجز ميزاني بمعنى القانون الكلاسيكي فنستطيع اعتبار أن في القانون الجزائري أذونات الخزينة لا تتضمن سوى وسيلة الخزينة موجهة لتعديل حركة الأموال في الوقت الذي يسمح بتوقيع إيرادات الميزانية.

**5. بنك الإيداع:**

بنك الإيداع في الجزائر أي بنك المركزي الجزائري سابقاً، وهو إذن البنك الأول حيث ينفرد بمهمة طبع النقود بتفويض من الدولة وتتمثل عملية منح السلف إلى الخزينة، في أن البنك الجزائري يقوم بطبع النقود جديدة لصالح الخزينة ويجدر بنا أن نشير إلى أن العملية لا تلجأ إليها الدولة إلا في حالة ما إذا لم تجد العمليتان السابقتان نفعاً باعتبار أن طبع النقود بدون زيادة في الدخل القومي يؤدي إلى تضخم نقدي وهذا الأخير إذا لم يتحكم فيه يسبب الأزمة الاقتصادية.

## 6. الخزينة ممول الدولة:

تتدخل الدولة فيما يتعلق بالعمليات فيما يتعلق بالعمليات المالية والدليل على ذلك مختلف القوانين المالية التي تعاقبت منذ الاستقلال الجزائر، لذلك أصبحت الخزينة تعمل وكأنها بنك أي مؤسسة مصرفية بمعنى أنها تلجأ كثيراً إلى الاقتراض للحصول على موارد مالية، وتمنح القروض وتكتب في مساهمات.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية البيض

ظهرت الخزينة الولائية البيض بعد التقسيم الإداري للبلاد حيث أصبحت الولاية الثانية والثلاثون (32) بعد أن كانت جزءاً من ولاية سعيدة وفق القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد. الهيكل التنظيمي للخزينة الولائية للبيض: تتكون خزينة الولاية من 08 مكاتب تحت سلطة رؤساء مكاتب، كما يمثل أمين الخزينة المسؤول على حسن سير المصلحة:

- ◀ مكتب النفقات العمومية.
- ◀ مكتب الحافظة والمحاسبة.
- ◀ مكتب التسديد والتحويل.
- ◀ مكتب المراقبة والتحقيق.
- ◀ مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.
- ◀ مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- ◀ مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- ◀ مكتب الاعلام الالي.

### أمين الخزينة:

هو المسير الرئيسي والمسؤول الأول عن الخزينة الولائية ويعتبر محاسباً عمومياً لجميع الإيرادات والنفقات المتعلقة بالميزانية الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ويتم تعيينه بموجب قرار وزاري صادر عن وزير المالية كما يتم إنهاء مهامه بنفس الطريقة ويقوم بمراقبة جميع المكاتب وينسق بينها بصفة منتظمة وإعطائها مختلف التوجيهات وتزويدها بالمعلومات والقوانين الصادرة كما يقوم بعقد جلسات مع رؤساء المكاتب لتحسين طرق وظروف العمل وهو يمثل وزارة المالية في لجنة الصفقات العمومية ومن بين المهام التي يقوم بها أمين الخزينة:

1. مراقبة وإدماج العمليات التي تقوم بها قابض والضرائب والجمارك وأمالك الدولة والمحافظة العقارية.
2. تنسيق وتنشيط ومراقبة كالمحاسبين الموجودين على تراب الولاية.
3. الإشراف على عمليات اعتماد المحاسبين العموميين لدى المؤسسات ذات الطابع الإداري.

4. السهر على تنفيذ ميزانية الدولة والولائية وتحقيق الدوري والوقوف الشخصي على حسن استعمال الأموال العمومية.

5. هو المسؤول الشخصي والنقدي على كل نقص أو عجز مالي لدى الصندوق في المنصب المالي.

6. يعمل أمين الخزينة بالموازنة مع وكيل المفوض الأول والوكيل الثاني.

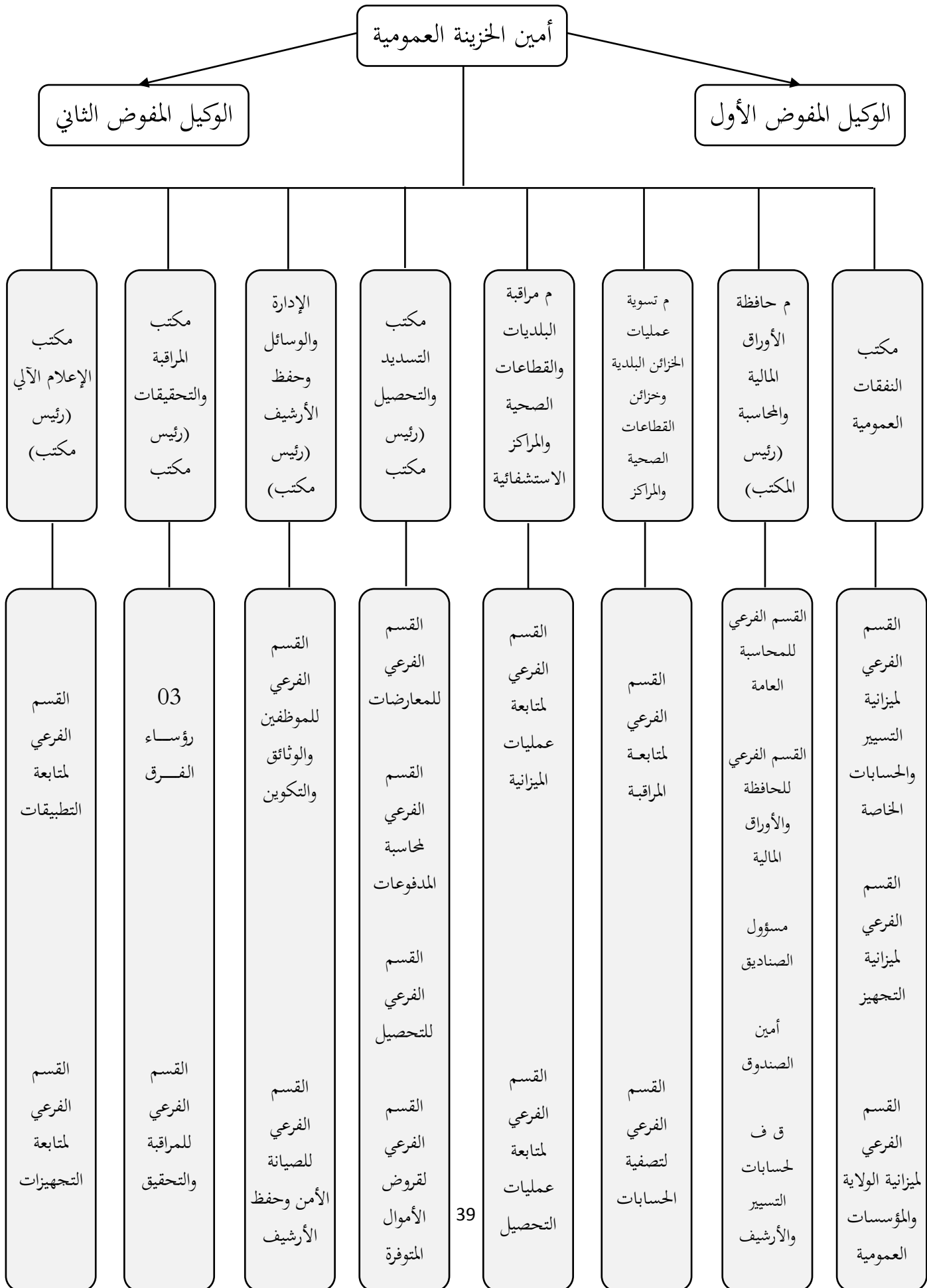
❖ الوكيل المفوض الأول: يعمل تحت أمين الخزينة ويتم تعيينه بقرار من قبل وزارة المالية بعد اقتراح من أمين

الخبزينة وتتمثل مهمته في مساعدة أمين الخزينة والقيام مقامه في حالة غيابه أي إمضاء باسمه.

❖ الوكيل المفوض الثاني: له نفس مهام الوكيل المفوض الأول وإنما الاختلاف يكمن في رئاسة المكاتب التابعة

له.

الشكل رقم (1): يمثل الهيكل التنظيمي لخزينة لولاية البيض (المصدر: الخزينة العمومية لولاية البيض)



## المبحث الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة

## المطلب الأول: وصف الخصائص والمتغيرات الديمغرافية:

سوف نتناول عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة إضافة إلى عدد المستوى الوظيفي:

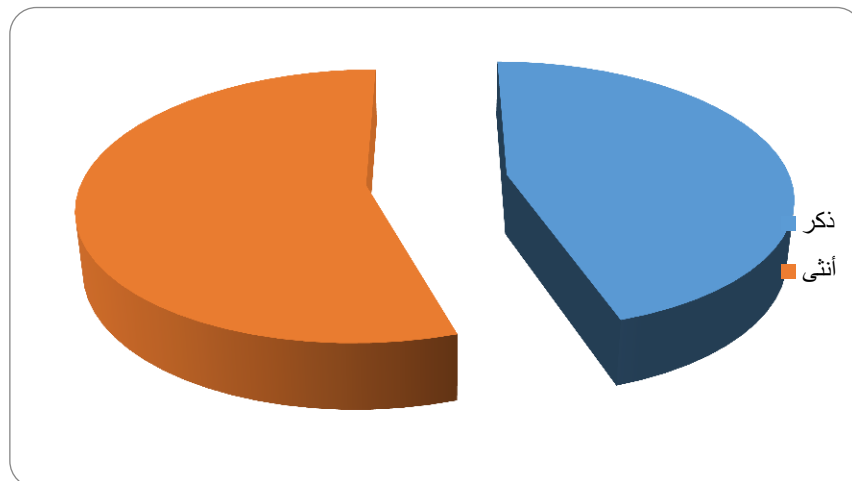
أولاً/ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس(النوع): سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق الجنس (ذكر، أنثى) من خلال ما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	18	45%
	أنثى	22	55%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v26

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26 وبرنامج Excel

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، إذ نلاحظ أن ما نسبته (45%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور أي ما يعادل 18 من أفراد العينة، وما نسبته ( 55% ) هم من جنس الإناث أي ما يعادل 22 من أفراد العينة، والأغلبية جاءت لصالح الإناث.

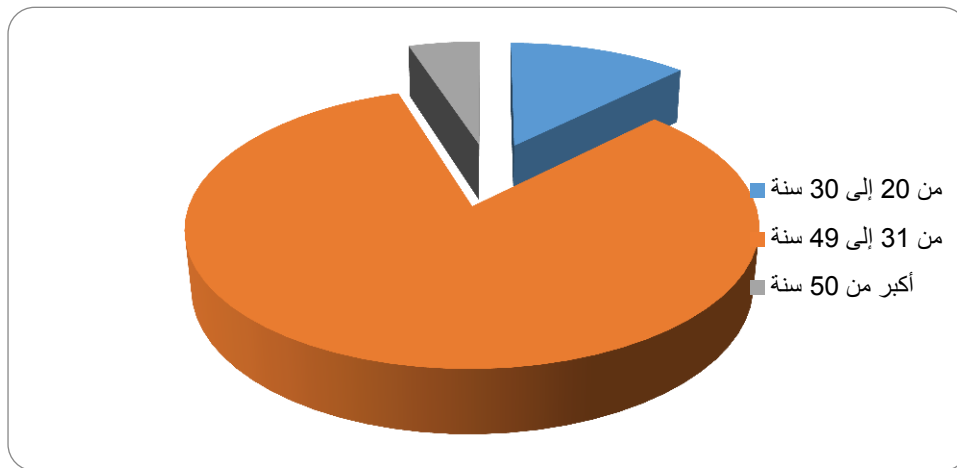
ثانيا/ توزيع عينة الدراسة وفقا العمر (السن): سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق الفئات العمرية، من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى 30 سنة	5	12.5%
	من 31 إلى 49 سنة	33	82.5%
	أكبر من 50 سنة	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26

الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26 وبرنامج Excel

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، إذ نلاحظ أن ما نسبته (12.5%) فقط من عينة الدراسة عمرهم يتراوح بين 20 و 30 سنة ، وما نسبته (82.5%) عمرهم يتراوح ما بين (31 و 49 سنة) أما الفئة الأخيرة فقد قدرت ب (5%) فقط وعمرهم أكبر من 50 سنة وهي الفئة الأقل.

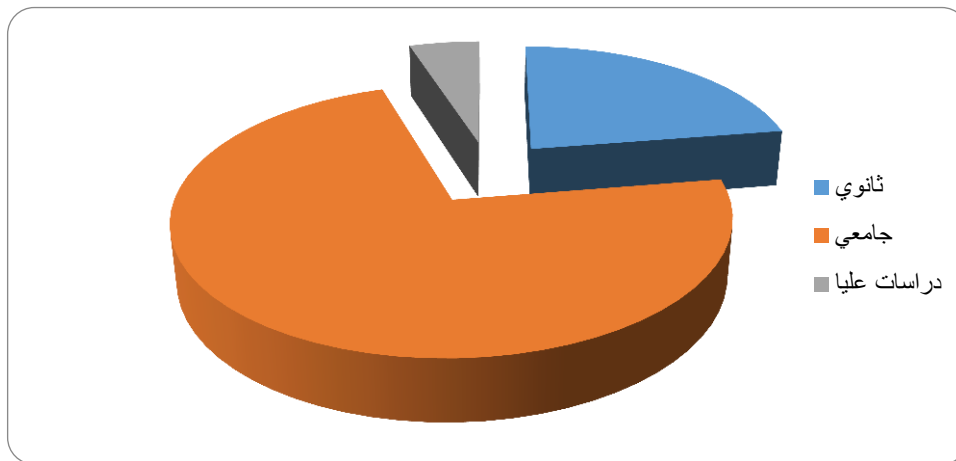
ثالثاً/ توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي: سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق المؤهل العلمي، من خلال ما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	9	22.5%
	جامعي	29	72.5%
	دراسات عليا	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26 وبرنامج Excel

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، إذ نلاحظ أن ما نسبته (22.5%) هم مستواهم ثانوي، أما من مستواهم جامعي فنسبتهم قدرت ب (72.5%) وهي النسبة الأكبر بين الفئات الثلاث، أما من مؤهلهم العلمي دراسات عليا فقدرت نسبتهم ب(5%) فقط.

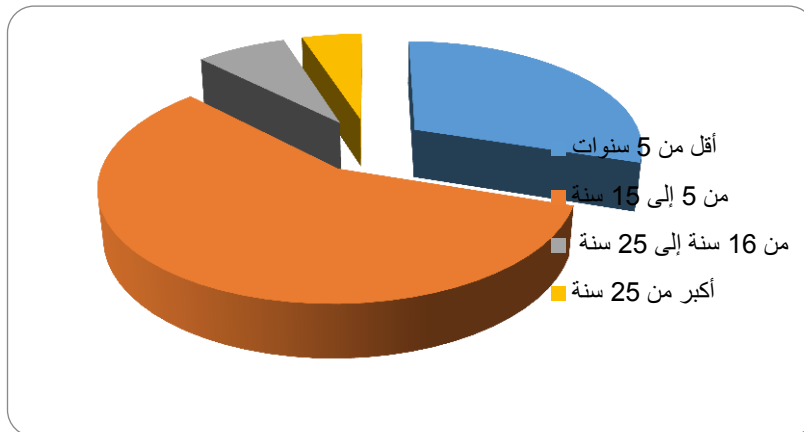
رابعاً/ توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة: سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق الوظيفة الحالية، من خلال ما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	30%
	من 5 إلى 15 سنة	23	57.5%
	من 16 سنة إلى 25 سنة	3	7.5%
	أكبر من 25 سنة	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26 وبرنامج Excel

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، إذ نلاحظ أن ما نسبته (30%) سنوات خبرتهم تقدر بأقل من خمس سنوات، أما من خبرتهم تقدر بين خمس وخمسة عشر سنة فنسبتهم قدرت ب (57.5%) وهي النسبة الأعلى بين الفئات الأربع، تليها الفئة التي قدرت مدة عملهم بين 16 و 25 سنة والتي قدرت ب(7.5%) أما من عملوا بمقدار يتجاوز 25 سنة فقدرت نسبتهم ب (5%).

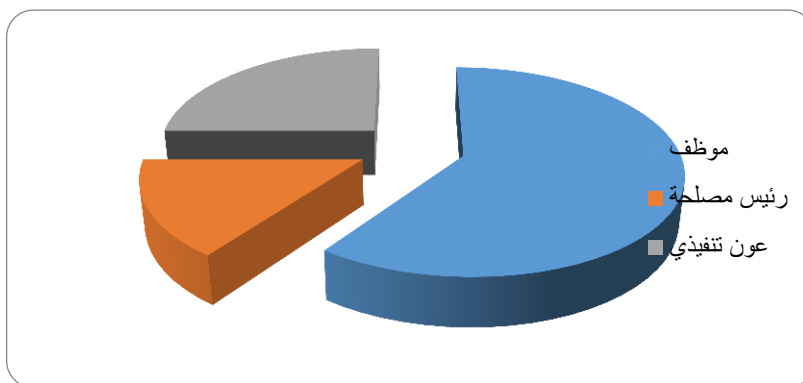
خامسا/ توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي: سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق للمستوى الوظيفي، من خلال ما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	موظف	24	60%
	رئيس مصلحة	6	15%
	عون تنفيذي	10	25%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v26 وبرنامج Excel

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مستواهم الوظيفي ، إذ نلاحظ أن ما نسبته (60%) هم رتبهم الوظيفية (موظف) وهي النسبة الأعلى، أما من يشغلون منصب رئيس مصلحة فنسبتهم قدرت ب (15%) وهي النسبة الأقل بين الفئات الثلاث، أما من قدرت نسبتهم ب(25%) فهو الأعوان التنفيذيون.

المطلب الثاني: الأداة الدراسية:

قمنا بتقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

1. القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للطاقت الإداري بمؤسسة خزينة ولاية البيض ويتكون من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
  2. القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد قسمتها إلى محورين:
    - أ. المحور الأول: يتم فيه قياس التمكين الذي يتكون بدوره من خمسة أبعاد:
      - البعد الأول: الاتصال و مشاركة المعلومات ويتكون من سبع فقرات.
      - البعد الثاني: تفويض السلطة، ويتكون من خمس فقرات.
      - البعد الثالث: فرق العمل، ويتكون من خمس فقرات.
      - البعد الرابع: التدريب، ويتكون من ثمان فقرات.
      - البعد الخامس: التحفيز، ويتكون من ست فقرات.
    - ب. المحور الثاني: يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، ويتكون من سبع فقرات.
- ولقد تم بناء أداة الدراسة بإتباع الخطوات التالية:
- بعد اطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قمنا ببناء الأداة وفق الخطوات التالية:
- صياغة فقرات كل بعد.
  - إعداد الأداة في صورتها الأولية.
  - عرض الأداة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
  - تعديل الأداة بناءً على توجيهات المشرف.
  - استخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث تم إعطاء لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكارت خماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (2،1،3،4،5) كما في صورتها النهائية:

الجدول رقم (07): الوزن النسبي في مقياس ليكارت

الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، ط01، الأردن: دار جرير للنشر، 2005، ص.22.

ولتحديد الاتجاه العام لكل إجابة وبعد من أبعاد الاستمارة تم الاعتماد على الجدول التالي، والذي يبين المتوسط الحسابي المرجح للإجابات واتجاهها:

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي المرجح للإجابات واتجاهها:

الرمز	المتوسط المرجح للإجابات الحسابي	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.79	لا أوافق على الإطلاق	ضعيف جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
5	من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss. ط01، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر، 2008، ص.541.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

### 1. صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولقد قمنا بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وتم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق التالية:

أ. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ حجمها (38) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل جزء.

جدول (09): صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المحور الأول: التمكين			
أولاً: الاتصال ومشاركة المعلومات			
1.	يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة.	0.866	*0.000
2.	تحرص المؤسسة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات.	0.973	*0.000
3.	تقوم المؤسسة على الاشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين للحصول على المعلومات.	0.952	*0.000
4.	تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين.	0.937	*0.000
5.	توفر المؤسسة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها.	0.981	*0.000
6.	يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و مواقفهم.	0.948	*0.000
7.	توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين.	0.978	*0.000

ثانياً: تفويض السلطة		
0.942	*0.000	1. تمنح المؤسسة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.
0.967	*0.000	2. تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار أثناء العمل.
0.961	*0.000	3. تتيح المؤسسة حرية التفكير و التصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف.
0.880	*0.000	4. يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير.
0.900	*0.000	5. تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداء المهام و اتخاذ القرار دون الرجوع إليها.
ثالثاً: فرق العمل		
0.957	*0.000	1. تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.
0.747	*0.000	2. تركز المؤسسة على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي.
0.919	*0.000	3. توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.
0.969	*0.000	4. تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ.
0.954	*0.000	5. تدعم المؤسسة أهمية العمل الجماعي وإنشاء فرق العمل.
رابعاً: التدريب		
0.964	*0.000	1. تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.
0.874	*0.000	2. لدى المؤسسة خطة واضحة لتدريب الموظفين.
0.934	*0.000	3. تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة.

0.886	*0.000	4. توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة.
0.939	*0.000	5. تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة و خبرة.
0.936	*0.000	6. تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة.
0.963	*0.000	7. تعمل المؤسسة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب.
0.958	*0.000	8. تشترك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية.
<b>خامسا: التحفيز</b>		
0.946	*0.000	1. يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين
0.935	*0.000	2. تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم.
0.959	*0.000	3. تعتمد المؤسسة الأعمال المميزة للموظف في نظام الترقية.
0.880	*0.000	4. تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجازه العمل بفاعلية وكفاءة.
0.944	*0.000	5. تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير وضوابط دقيقة.
0.941	*0.000	6. تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها.
<b>المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي</b>		
0.974	*0.000	1. تتبنى المؤسسة مفهوم التمكين لإدارة الصراع التنظيمي.

2.	0.945	*0.000	ساعدت مشاركة المعلومات في إدارة الصراع التنظيمي.
3.	0.979	*0.000	عزز تطبيق تفويض السلطة زيادة الثقة من قبل الموظف.
4.	0.899	*0.000	ساعدت طرق التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة في تسهيل عملية الإدارة التنظيمية.
5.	0.968	*0.000	استخدمت المؤسسة استراتيجيات وتقنيات تكتيكية لإدارتها.
6.	0.886	*0.000	ساهم مفهوم التمكين الإداري لحل الصراع التنظيمي.
7.	0.967	*0.000	تعمل المؤسسة على تقييم الهيكل الإداري و التنظيمي باستمرار.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب. صدق الاتساق البنائي:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	الاتصال ومشاركة المعلومات	0.979	*0.000
2.	تفويض السلطة	0.989	*0.000
3.	فرق العمل	0.984	*0.000
4.	التدريب	0.988	*0.000
5.	التحفيز	0.991	*0.000
6.	إدارة الصراع التنظيمي	0.996	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

2. ثبات فقرات الاستبانة:

ما نعنيه بثبات أداة الدراسة أنه يتم التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات، وقد أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

أ - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة أولى لقياس الثبات وقد بين الجدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة.

الجدول (11): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة

#	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الاتصال ومشاركة المعلومات	07	0.979
2.	تفويض السلطة	05	0.955
3.	فرق العمل	05	0.938
4.	التدريب	08	0.975
5.	التحفيز	06	0.968
6.	إدارة الصراع التنظيمي	07	0.978
	الدرجة الكلية للاستبانة	38	0.995

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.938 - 0.979) ومعامل الثبات الكلي يساوي (0.995) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات حيث يطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط جيتمان بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط جيتمان للتصحيح (Coefficient Guttman) حسب:

الجدول (12): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

#	البعد	التجزئة النصفية	
		عدد الفقرات	معامل الارتباط
1.	الاتصال ومشاركة المعلومات	07	0.983
2.	تفويض السلطة	05	0.839
3.	فرق العمل	05	0.969
4.	التدريب	08	0.950
5.	التحفيز	06	0.961
6.	إدارة الصراع التنظيمي	07	0.948
	الدرجة الكلية للاستبانة	38	0.983

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المعدل (جيتمان) (Guttman) مرتفع ودال إحصائياً، وقد قدر ب (98%) وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وعليه تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v26) وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
  - النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على بحث العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
  - معامل ارتباط جيتمان (Guttman Split-Half Coefficient): لقياس ثبات فقرات الاستبانة، إن لم يتحقق تساوي الثبات وتساوي التباين بين جزئي الاستبيان.
  - اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

## المطلب الثاني: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراته، بهدف التعرف على تأثير التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بالخرزينة، والوقوف على المتغيرات.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

قامنا بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، وتفسير النتائج التي تم التوصل لها:

❖ الإجابة عن السؤال الرئيس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للأبعاد وترتيبها.

الجدول (13) : تحليل أبعاد الاستبانة

#	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1	الاتصال ومشاركة المعلومات	07	3,96	79.2%	,910	6.636	*0.000	مرتفع	2
2	تفويض السلطة	05	3,91	78.2%	,860	6,717	*0.000	مرتفع	3
3	فرق العمل	05	4,06	81.2%	,730	9,199	*0.000	مرتفع	1
4	التدريب	08	3,62	72.4%	1,02	3,852	*0.000	مرتفع	4
5	التحفيز	06	3,54	70.8%	,880	3,878	*0.000	مرتفع	5
6	إدارة الصراع التنظيمي	07	3,19	63.8%	1,13	1,078	288*0.	متوسط	6
	الدرجة الكلية للاستبانة	38	3,50	70%	0.99	3.209	3*0.00	مرتفع	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع متوسطات الأبعاد كانت متقاربة، من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (70%) مما يؤكد أن التمكين الإداري يؤثر بصورة مباشرة على الصراع التنظيمي بالمؤسسة كونه جاء بدرجة موافقة مرتفعة حسب البيانات أعلاه.

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد جاء حسب ما يلي:

1. بعد فرق العمل: حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.
2. بعد الاتصال ومشاركة المعلومات: حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

3. بعد تفويض السلطة: حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (78.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.
4. بعد التدريب: حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.4%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.
5. بعد التحفيز: حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (70.8%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.
6. بعد إدارة الصراع التنظيمي: حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (63.8%) أي بدرجة تقدير موافقة متوسط.

أما قيمة الاختبار t.test للدرجة الكلية للاستبانة فقد قدرت قيمته ب 3.209، وبدرجة حرية قدرها 39 وفيما يخص قيمة الدلالة الإحصائية فقد قدرت ب 0.003 ومنه نتأكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول.

الجدول رقم (14): قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1	يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة.	4,18	83.6 %	,7810	9,518	*0.000	مرتفع	1
2	تحرص المؤسسة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات.	3,73	74.6 %	1,176	3,898	*0.000	مرتفع	5
3	تقوم المؤسسة على الاشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين.	4,08	81.6 %	,7640	8,897	*0.000	مرتفع	2

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
	للحصول على المعلومات							
4	تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين	4,18	83.6 %	,9310	7,986	*0.000	مرتفع	1
5	توفر المؤسسة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها	3,88	77.6 %	1,067	5,188	*0.000	مرتفع	4
6	يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و موافقهم	3,75	75%	,9810	4,837	*0.000	مرتفع	6
7	توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين	3,95	79%	1,037	5,797	*0.000	مرتفع	3

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

تبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرتان رقم (01) و(04) اللتان نصتا على "يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة " و" تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين " قد احتلتا المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.6%) مما يؤكد حصول كلتا العبارتين على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (06) التي نصت على "يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و موافقهم" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدر ب (75%) علما أن درجة موافقة العينة عليها قد كانت مرتفعة كذلك.

أما قيمة الاختبار t.test فقد كانت قيمته تتراوح بين 3,898 و 9,518 بدرجة حرية قدرها 39، وفيما فيما يتعلق بقيمة الدلالة الإحصائية لكل العبارات فقدرت ب 0.000 ومنه نتأكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%.  
- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني.

جدول رقم (15): قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد تفويض السلطة.

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1 .	تمنح المؤسسة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.	3,67	73.4 %	,940	4,52 1	*0.000	مرتفع	4
2 .	تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار أثناء العمل.	3,57	71.4 %	1,10	3,28 6	*0.000	مرتفع	5
3 .	تتيح المؤسسة حرية التفكير و التصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف	3,97	79.4 %	1,02	6,01 6	*0.000	مرتفع	3
4 .	يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير.	4,35	87%	,620	13,7 22	*0.000	مرتفع جدا	1
5 .	تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداء المهام واتخاذ القرار دون الرجوع إليها.	4,00	80%	,900	6,98 2	*0.000	مرتفع	2

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

تبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (04) التي نصت على "يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل العينة.

2. الفقرة رقم (02) التي نصت على "تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار أثناء العمل قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.4%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة من قبل العينة. أما قيمة الاختبار t.test فقد كانت قيمته تتراوح بين 3.286 و 13.722 بدرجة حرية قدرها 39، وفيما يخص قيمة الدلالة الإحصائية لكل العبارات فقدرت ب 0.000 ، ومنه نتأكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%.  
- . الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث.

جدول رقم (16): قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد فرق العمل.

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1.	تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.	4,05	81%	,930	7,12 3	*0.000	مرتفع	3
2.	تركز المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.	4,25	85%	,430	18,0 28	*0.000	مرتفع جدا	2
3.	توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.	4,30	86%	,680	11,9 70	*0.000	مرتفع جدا	1
4.	تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ.	3,77	75.4 %	1,09	4,46 6	*0.000	مرتفع	5
5.	تدعم المؤسسة أهمية العمل الجماعي وإنشاء فرق العمل.	3,95	79%	,780	7,67 5	*0.000	مرتفع	4

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

تبيين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (03) التي نصت على "توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل العينة.

2. الفقرة رقم (04) التي نصت على "تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.4%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة من قبل العينة.

أما قيمة الاختبار t.test فقد كانت قيمته تتراوح بين 4.466 و 18.028 بدرجة حرية قدرها 39، وفيما يتعلق بالدلالة الإحصائية فقد كانت كافة العبارات بقيمة 0.000، ومنه نتأكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع.

جدول رقم (17): قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بعد التدريب

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.	3,92	78.4 %	0,91	6,38 2	*0.000	مرتفع	2
2	لدى المؤسسة خطة واضحة لتدريب الموظفين.	3,45	69%	0,93	3,05 3	4*0.00	مرتفع	5
3	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة.	3,77	75.4 %	1,04	4,66 9	*0.000	مرتفع	3
4	توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة.	4,25	85%	0,98	8,06 2	*0.000	مرتفع جدا	1
5	تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة وخبرة.	2,90	45.8 %	1,37	0,46 0	648*0.	متوسط	7
6	تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة.	3,55	71%	1,01	3,43 9	1*0.00	مرتفع	4
7	تعمل المؤسسة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب.	3,37	67.4	1,21	1,95 5	58*0.0	متوسط	6
8	تشرك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية.	3,77	75.4 %	1,31	3,74 0	1*0.00	مرتفع	3

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

تبيين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. الفقرة رقم (04) التي نصت على "توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن

نسبي قدره (85%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل العينة.

2. الفقرة رقم (05) التي نصت على " تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات

كفاءة وخبرة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (45.8%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة

متوسطة من قبل العينة.

أما قيمة الاختبار t.test فقد كانت قيمته تتراوح بين 0.460 و 8.062 بدرجة حرية قدرها 39، وفيما

يتعلق بالدلالة الإحصائية فقد كانت أغلب العبارات بمقدار أقل من 0.05 الأمر الذي يؤكد وجود فروق ذات

دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%. ما عدا

العبارتين رقم 05 و 07 وللتان تجاوزتا نسبة 5% الأمر الذي يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين

متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03).

- الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الخامس.

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً

للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي للبعد كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18): قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لبعد التحفيز

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الاتجاه العام	الترتيب
1	يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين.	3,30	66 %	0,99	1,912	,0630	متوسط	5
2	تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم.	4,02	80.8 %	0,73	8,840	,0000	مرتفع	1
3	تعتمد المؤسسة الأعمال المميزة للموظف في نظام الترقيّة.	3,95	79 %	0,98	6,095	,0000	مرتفع	2
4	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة.	3,45	69 %	0,90	3,147	,0030	مرتفع	4
5	تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير وضوابط دقيقة.	2,82	56.4 %	1,05	1,045	,3030	متوسط	6
6	تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها.	3,70	74 %	0,99	4,462	,0000	مرتفع	3

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

تبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي كالتالي:

- الفقرة رقم (04) التي نصت على "توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل العينة.
- الفقرة رقم (05) التي نصت على "تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة وخبرة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (45.8%) مما يؤكد حصولها على درجة موافقة متوسطة من قبل العينة.

أما قيمة الاختبار t.test فقد كانت قيمته تتراوح بين 1.045 و 8.840 بدرجة حرية قدرها 39، وبالنسبة لقيمة الدلالة الإحصائية فإن أغلب العبارات قدرت بأنها أقل من 0.05 الأمر الذي يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03) لأن قيمة الدلالة قدرت بأنها أقل من 5%. ما عدا العبارتين رقم 01 و 05 واللذان تجاوزتا نسبة 5% مما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط العبارات والقيمة المفترضة (03).  
ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

سيتم في هذا الجزء دراسة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، في سبيل معرفة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة درجة ارتباطهما.

❖ الإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية، والنتائج مبينة في جدول (19).

الجدول رقم (19):معامل الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

التمكين الإداري			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
كبيرة جدا	0.000	**0.979	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

وللإجابة عن هذه الفرضية قمنا بالتحقق من الفرضيات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي في خزينة الولاية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية والنتائج مبينة في الجدول (20).

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

الاتصال ومشاركة المعلومات			
معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
0.960**	0.000	كبيرة جدا	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة خزينة الولاية، والنتائج مبينة في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

تفويض السلطة			
معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
0.976**	0.000	كبيرة جدا	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة خزينة الولاية، والنتائج مبينة في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

فرق العمل			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
كبيرة جدا	0.000	**0.973	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة خزينة الولاية، والنتائج مبينة في الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23):معامل الارتباط بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

فرق العمل		
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط
كبيرة جدا	0.000	**0.973
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة خزينة الولاية, والنتائج مبينة في الجدول رقم (24).

- الجدول رقم (24):معامل الارتباط بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية

التحفيز		
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط
كبيرة جدا	0.000	**0.979
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج والفرضيات

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة التي تجمع بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة التمكين الإداري:

إن جميع متوسطات الأبعاد المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية فقد حصلت الاستبانة ككل على وزن نسبي قدره (70%) أي بدرجة موافقة مرتفعة.

7. حصل بعد فرق العمل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

8. حصل بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

9. حصل بعد تفويض السلطة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (78.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

10. حصل بعد التدريب على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.4%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

11. حصل بعد التحفيز على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (70.8%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع.

- النتائج المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

حصل بعد إدارة الصراع التنظيمي على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (63.8%) أي بدرجة تقدير موافقة متوسط.

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال ومشاركة المعلومات وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بخزينة الولاية.

## خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال الدراسة التطبيقية التي أعطتنا صورة واقعية عن التمكين والصراع التنظيمي في مؤسسة خزينة الولاية البيض وذلك عن طريق وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والنتائج، كما قمنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها إلى أن مستوى توافر الصراع بدرجة متوسطة، إلى أن جميع أبعاد التمكين تؤثر على عملية الصراع التنظيمي.

الأخاتمة

من خلال دراستنا في خزينة الولاية البيض يمكننا القول بأن التمكين الإداري ساهم وبشكل فعال في تنظيم المؤسسة من خلال التحفيز والتشجيع المتبادل بين عمال المؤسسة وهذا ما يحفز على تقديم خدمات أكثر وأحسن الا أن هناك الصراع ومنافسة في الإطار إيجابي التي لا بد منها في أي مؤسسة لمواصلة مهامها وتقديم خدمات أفضل لذا قمنا بعرض منهجي انطلاقا من اشكالية تخدم وتحديد بعض المفاهيم التي ساعدتنا في الدراسة وعرض الجانب النظري بتقديم المبحثين حول التمكين والصراع التنظيمي والدراسات السابقة ، بالإضافة الى جانب التطبيقي بدراسة العينة من مؤسسة خزينة الولاية باستخدام عينة من دراسة وهذا ما جعلني اتواصل واكد صحة ما انطلقت منه من خلال نتائج وافاق الدراسة:

### النتائج النظرية:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للتمكين خمسة أبعاد تتمثل في (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب التحفيز) حيث تساهم كلها في رسم سياسة المنظمة وبناء رؤية مستقبلية وتحفيز المرؤوسين على تقديم الأفضل بشكل مستمر.

- أن مفهوم الصراع التنظيمي يعنى الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تشخيص الصراع والتعامل واستثمار قدر الإمكان.

- يبقى التمكين العنصر البشري في المؤسسة هي أهم مطالب التي تسعى من خلاله الإدارة إلى تعزيز قدرات أداء العامل وولائه للمنظمة ومن ثم الحفاظ على مكانته وتعزيز دوره.

### النتائج التطبيقية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز) على الصراع التنظيمي في خزينة الولاية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين والصراع التنظيمي.

- بعد فرق العمل هو البعد الأكثر تأثيرا على الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.73.

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لرؤية المبحوثين حول محور التمكين لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لرؤية المبحوثين حول محور الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أولاً: أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين)

أن تقدير عينة الدراسة خزينة الولاية، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (70%) أي بدرجة موافقة كبيرة، وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي:

جاء بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (79.2%) بدرجة تقدير موافقة مرتفع، فيما جاء بعد تفويض السلطة، حيث حصل على وزن نسبي (78.2%) أي بدرجة تقدير موافقة مرتفع، بينما جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى حيث حصل على (81.2%) بدرجة تقدير موافقة مرتفع، يليه بعد التدريب في المرتبة الرابعة وحصل على وزن نسبي (72.4%) بدرجة تقدير موافقة مرتفع، وأخيراً بعد التحفيز حصل على وزن نسبي (70.8%) بدرجة تقدير موافقة مرتفع .

ثانياً: أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الصراع التنظيمي)

أن تقدير عينة الدرجة ممارسة خزينة الولاية لإدارة الصراع التنظيمي فيها، حيث حصل على وزن نسبي (63.8%) أي بدرجة متوسطة .

#### التوصيات الدراسية:

على ضوء النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة نطرح مجموعة من الاقتراحات والتي رأينا من أهمها ما يلي:

- ضرورة تركيز المدراء على استخدام أسلوب التهذئة والتسوية بشكل أكبر لأن هناك المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- حيث أن التدريب له الأثر الجيد في تغيير اتجاهات وسلوكيات المدراء والأفراد نحو استخدام أساليب التعاون والتكامل في إدارة الصراع بشكل عام.
- ضرورة مواجهة العاملين وعدم اللجوء إلى التجنب وإتباع أسلوب التورية، بل يجب المواجهة بالخطأ والتقصير وأن يتحمل الشخص المسؤولية تقصيره.
- احترام ومراعاة دوافع وسلوك العاملين من أجل سيطرة عليهم أثناء عملية الصراع.
- توجيه المنظمات نحو التمكين بدل المركزية من أجل توفير بيئة عمل سليمة خالية من الصراع.
- زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات العمل.

- أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين.
- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.
- دراسة واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.
- أثر إدارة الصراع التنظيمي على تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. عادل هادي البغدادي، الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
2. الدكتور مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
3. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، 2017-2018.
4. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف (02)، 2017-2018.
5. أكروا سهام، تأثير النمط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر (3)، 2018-2019.
6. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الإدارات العليا، قسم إدارة أعمال جامعة الخليل، 2013-2012.
7. صهيب عطا محمد مطر، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الأقصى غزة، رسالة الماجستير، غزة، 2020-1442.
8. ماجد محمد ابراهيم عبد العال، دور وأبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المتوفية، رسالة ماجستير، جامعة السادات.
9. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة الماجستير، جامعة سطيف (2)، 2013-2014.
10. دعاء الطروانة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2016.
11. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2011-2012.
12. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة، 2017/1438.
13. فراس خالد داود، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، رسالة الماجستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2022.
14. خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة الماجستير، جامعة أحمد دارية أدار، 2016-2017.

## قائمة المصادر و المراجع

15. خالد محمد صلاح ماضى، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنوفية، 2014.
16. مؤمن حلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة الماجستير، بكلية التجارة قسم إدارة العمال في الجامعة الإسلامية بغزة، 2008/1429.
17. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية، شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
18. مروة صلاح قاعود، مروة سيد وهبه، دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة القيوم (مصر) المجلد 15، العدد (2)، 2021.
19. د أحمد فتحي الحيث، سهي عبد الرؤوف عبد العال، اثر استراتيجيات الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة علمية محكمة متخصصة عن جامعة عمان الأهلية، المجلد (20)، 2017.
20. بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية الاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الابداع، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار بعنابة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016.
21. خلفه سارة عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات العمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة سطيف 2 الجزائر، العدد الثالث، جوان 2018.
22. ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2015.
23. زينب حماد، درجة فاعلية ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اريد من وجهة المعلمين والمشرفين والمديرين انفسهم، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2019.
24. أ لاروق خامسة، د بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، العدد (18) 2018.
25. محمد جودت فارس، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 1، 2021.
26. أ سارة زويتى، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 02، العدد 7، ديسمبر 2014.
27. صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد (2)، 2013.
28. م م هادي عبد الحسين المطر، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية التقنية السلیمانية، المجلد 4، العدد (1)، 2014.

29. د عمر شعبان أبو القاسم العوامة، د رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الابداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز لبييا، مجلة كلية التربية وكلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، العدد13، مارس 2019.

30. Mohammed H. Assaf ,Management of O Organizational conflict & Its Impact in Stratechange of organization /Applicable Study in General Diectorate of Anbar Governorate ,ph-Din General Administration ,St clements University ,201 3 .
31. Bowen D.E& Lawler .E ,Ihe Empowerment of Servicem :what ,why how Mit: Sloan Management Review ,U S A ,1992 .

# الملاحق

الملحق (01): استبيان الدراسة



المركز الجامعي نور البشير-البيضا-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

مذكرة ماستر بعنوان:

"دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي "

دراسة حالة خزينة الولاية- البيضا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يقوم الطالبين بإجراء دراسة بعنوان "دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي ذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في ادارة مالية المركز الجامعي نور البشير-البيضا-

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عبارات، قراءة متأنية ثم وضع

علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها

صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف (ة):

الطالب (ة):

أولاً: المعلومات العامة

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) مقابل العبارة التي تراها مناسبة:

1- نوع الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 20 سنة  20 سنة-30 سنة  من 31-49 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

أخرى يرجى تحديد ذلك .....

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  
 أكثر من 25 سنة

5- المستوى الوظيفي :

موظف  رئيس مصلحة  عون تنفيذي

## البعد الأول: الاتصال و مشاركة المعلومات

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة.					
02	تحرص الادارة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات.					
03	تقوم الادارة على الاشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين للحصول على المعلومات.					
04	تقوم الادارة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين.					
05	توفر الادارة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها.					
06	يشارك الموظفون في الادارة باتخاذ القرار وشرح معلوماتهم و مواقفهم .					
07	توفر الادارة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين.					

البعد الثاني: تفويض السلطة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمنح الادارة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.					
02	تمنح الادارة موظفيها حرية اتخاذ القرار اثناء العمل.					
03	تتيح الادارة حرية التفكير و التصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف.					
04	يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير.					
05	تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداء المهام و اتخاذ القرار دون الرجوع إليها.					

البعد الثالث : فرق العمل

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.					
02	تركز الادارة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.					
03	توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.					
04	تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ.					
05	تدعم الادارة أهمية العمل الجماعي و إنشار فرق العمل.					

البعد الرابع : التدريب

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحدد الادارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.					
02	لدى الادارة خطة واضحة لتدريب الموظفين.					
03	تشجع الادارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة.					
04	توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة.					
05	تعمل الادارة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة و خبرة.					
06	تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة.					
07	تعمل الادارة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب.					
08	تشرك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية.					

البعد الخامس : التحفيز

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين.					

					02	تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم.
					03	تعتمد المؤسسة الاعمال المميزة للموظف في نظام الترقيّة.
					04	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجازه العمل بفاعلية و كفاءة.
					05	تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير و ضوابط دقيقة.
					06	تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها.

البعد السادس :إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتبنى المؤسسة مفهوم التمكين لإدارة الصراع التنظيمي.					
02	ساعدت مشاركة المعلومات في إدارة الصراع التنظيمي.					
03	عزز تطبيق تفويض السلطة زيادة الثقة من قبل الموظف.					
04	ساعدت طرق التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة في تسهيل عملية الإدارة التنظيمية.					
05	استخدمت المؤسسة استراتيجيات وتقنيات تكتيكية					

## الملاحق

					إدارتها .	
					ساهم مفهوم التمكين الإداري لحل الصراع التنظيمي .	06
					تعمل المؤسسة على تقييم الهيكل الإداري و التنظيمي باستمرار .	07

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	قائمة الأساتذة المحكمين
01	بوران سمية
02	حمزة علي

الملحق رقم(3):

الجدول رقم(03):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 01 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط_عبارات_البعد_01
يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
تحرص المؤسسة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
تقوم المؤسسة على للاشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين للحصول على المعلومات.	Pearson Correlation	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين.	Pearson Correlation	,937**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
توفر المؤسسة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها.	Pearson Correlation	,981**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و مواقفهم.	Pearson Correlation	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين.	Pearson Correlation	,978**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

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

الجدول رقم(04):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 02 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط_عبارات_البعد_02
تمنح المؤسسة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.	Pearson Correlation	,942**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار اثناء العمل.	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تتيح المؤسسة حرية التفكير والتصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف.	Pearson Correlation	,961**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير.	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداء المهام و اتخاذ القرار دون الرجوع إليها	Pearson Correlation	,900**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(05):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 03 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط ب 03
تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل	Pearson Correlation	,957**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تركز المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	Pearson Correlation	,747**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فؤيق العمل داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,919**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ	Pearson Correlation	,969**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تدعم المؤسسة أهمية العمل الجماعي و إثمار فرق العمل	Pearson Correlation	,954**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(06):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 04 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط ب 04
تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة	Pearson Correlation	,964**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
لدى المؤسسة خطة واضحة لتدريب الموظفين	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة	Pearson Correlation	,934**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة	Pearson Correlation	,886**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة و خبرة	Pearson Correlation	,939**

## الملاحق

	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة	Pearson Correlation	,936**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعمل المؤسسة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تشرك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(07):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 05 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط ب_05
يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين	Pearson Correlation	,946**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم	Pearson Correlation	,935**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعتمد المؤسسة الاعمال المميزة للموظف في نظام الترقيّة	Pearson Correlation	,959**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجازه العمل بكفاءة و كفاءة	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير و ضوابط دقيقة	Pearson Correlation	,944**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها	Pearson Correlation	,941**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(08):يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 06 والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

Correlations		
		متوسط ب_06
تتبنى المؤسسة مفهوم التمكين لإدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,974**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
ساعدت مشاركة المعلومات في إدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,945**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
عزز تطبيق تفويض السلطة زيادة الثقة من قبل الموظف	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
ساعدت طرق التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة في تسهيل عملي الإدارة التنظيمية	Pearson Correlation	,899**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
استخدمت المؤسسة استراتيجيات وتقنيات تكتيكية لادارتها	Pearson Correlation	,968**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
ساهم مفهوم التمكين الإداري لحل الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,886**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
تعمل المؤسسة على تقييم الهيكل الإداري و التنظيمي باستمرار	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(09):يوضح صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

Correlations		
		all_means
متوسط عبارات البعد_01	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
متوسط عبارات البعد_02	Pearson Correlation	,989**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
متوسط ب_03	Pearson Correlation	,984**

## الملاحق

	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
متوسط_ب_04	Pearson Correlation	,988**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
متوسط_ب_05	Pearson Correlation	,991**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
متوسط_ب_06	Pearson Correlation	,996**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول رقم(10):يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,995	38

الجدول رقم(11):يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,989
		N of Items	19 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,991
		N of Items	19 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,986
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,993
	Unequal Length		,993
Guttman Split-Half Coefficient			,983

الجدول رقم(12):يبين نتائج اختبار t.test لأبعاد الاستبانة ككل

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mean_01	40	3,9607	,91558	,14477
mean_02	40	3,9150	,86159	,13623
mean_03	40	4,0650	,73224	,11578
mean_04	40	3,6250	1,02610	,16224
mean_05	40	3,5417	,88333	,13967
mean_06	40	3,1929	1,13161	,17892
MEANS_al	40	3,5072	,99944	,15803

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
01_البعد_ عبارات متوسط	-6,636	39	,000	-,96071	-1,2535	-,6679
02_البعد_ عبارات متوسط	-6,717	39	,000	-,91500	-1,1905	-,6395
03_ب_متوسط	-9,199	39	,000	-1,06500	-1,2992	-,8308
04_ب_متوسط	-3,852	39	,000	-,62500	-,9532	-,2968
05_ب_متوسط	-3,878	39	,000	-,54167	-,8242	-,2592
06_ب_متوسط	-1,078	39	,288	-,19286	-,5548	,1690
الأول_المحور_متوسط	-5,919	39	,000	-,82148	-1,1022	-,5408
all_means	-3,209	39	,003	-,50717	-,8268	-,1875

الجدول رقم(13):يبين نتائج اختبار t.test للبعد الأول:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة	40	4,18	,781	,123
تحرص المؤسسة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات	40	3,73	1,176	,186
تقوم المؤسسة على الإشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين للحصول على المعلومات	40	4,08	,764	,121
تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين	40	4,18	,931	,147

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يسهل على الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها من داخل المؤسسة	-9,518	39	,000	-1,175	-1,42	-,93
تحرص المؤسسة على تشاركية المعرفة ما بين الموظفين من خلال تعليمات و الأنظمة التي تشدد على تبادل المعلومات	-3,898	39	,000	-,725	-1,10	-,35

توفر المؤسسة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها	40	3,88	1,067	,169
يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و مواقفهم	40	3,75	,981	,155
توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين	40	3,95	1,037	,164

## الملاحق

تقوم المؤسسة على الإشتراك بدوريات عملية لمساعدة الموظفين للحصول على المعلومات	-8,897	39	,000	-1,075	-1,32	-,83
تقوم المؤسسة على توفير طرق متنوعة للحصول على المعلومات من قبل الموظفين	-7,986	39	,000	-1,175	-1,47	-,88
توفر المؤسسة قواعد بيانات لتمكين الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يرغبون بها	-5,188	39	,000	-,875	-1,22	-,53
يشارك الموظفون في المؤسسة باتخاذ القرار و شرح معلوماتهم و موافقهم	-4,837	39	,000	-,750	-1,06	-,44
توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و المديرين	-5,797	39	,000	-,950	-1,28	-,62

الجدول رقم(14):يبين نتائج اختبار t.test للبعد الثاني :

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تمنح المؤسسة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم	40	3,6750	,94428	,14930
تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار اثناء العمل	40	3,5750	1,10680	,17500
تتيح المؤسسة حرية التفكير و التصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف	40	3,9750	1,02501	,16207
يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير	40	4,3500	,62224	,09838
تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداءالمهام و اتخاذ القرار دون الرجوع إليها	40	4,0000	,90582	,14322

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تمنح المؤسسة موظفيها حرية تصحيح بعض الأخطاء للأعمال اليومية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم	-4,521	39	,000	-,67500	-,9770	-,3730
تمنح المؤسسة موظفيها حرية اتخاذ القرار اثناء العمل	-3,286	39	,002	-,57500	-,9290	-,2210
تتيح المؤسسة حرية التفكير و التصرف لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الموظف	-6,016	39	,000	-,97500	-1,3028	-,6472
يقوم الموظف بمعالجة المشكلات التي تواجهه ثم يقوم بكتابة التقرير	-	39	,000	-1,35000	-1,5490	-1,1510
تثق الإدارة في قدرات الموظفين لأداءالمهام و اتخاذ القرار دون الرجوع إليها	13,722	39	,000	-1,00000	-1,2897	-,7103

الجدول رقم(15): يبين نتائج اختبار t.test للبعد الثالث

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل	40	4,0500	,93233	,14741
تركز المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	40	4,2500	,43853	,06934
توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة	40	4,3000	,68687	,10860
تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ	40	3,7750	1,09749	,17353
تدعم المؤسسة أهمية العمل الجماعي و إنشاز فرق العمل	40	3,9500	,78283	,12378

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تتوفر بيئة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل	-7,123	39	,000	-1,05000	-1,3482	-,7518
تركز المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	-18,028	39	,000	-1,25000	-1,3902	-1,1098
توجد ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة	-11,970	39	,000	-1,30000	-1,5197	-1,0803
تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها من طرف فرق العمل قابلة للتنفيذ	-4,466	39	,000	-,77500	-1,1260	-,4240
تدعم المؤسسة أهمية العمل الجماعي و إنشاز فرق العمل	-7,675	39	,000	-,95000	-1,2004	-,6996

الجدول رقم(16): يبين نتائج اختبار t.test للبعد الرابع:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة	40	3,9250	,91672	,14495
لدى المؤسسة خطة واضحة لتدريب الموظفين	40	3,4500	,93233	,14741
تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة	40	3,7750	1,04973	,16598
توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة	40	4,2500	,98058	,15504
تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة و خبرة	40	2,9000	1,37375	,21721
تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة	40	3,5500	1,01147	,15993
تعمل المؤسسة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل	40	3,3750	1,21291	,19178

## الملاحق

عملية التدريب				
تشرك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية	40	3,7750	1,31046	,20720

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة	-6,382	39	,000	-,92500	-1,2182	-,6318
لدى المؤسسة خطة واضحة لتدريب الموظفين	-3,053	39	,004	-,45000	-,7482	-,1518
تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم و نقل المعرفة	-4,669	39	,000	-,77500	-1,1107	-,4393
توفر المؤسسة مكان للتدريب في المنظمة	-8,062	39	,000	-1,25000	-1,5636	-,9364
تعمل المؤسسة على الاستعانة بخبرات تدريبية من خارج المؤسسة ذات كفاءة و خبرة	,460	39	,648	,10000	-,3393	,5393
تقوم المؤسسة على تدريب الموظفين بمجالات متعددة لإثراء المعرفة	-3,439	39	,001	-,55000	-,8735	-,2265
تعمل المؤسسة على دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب	-1,955	39	,058	-,37500	-,7629	,0129
تشرك المنظمة فريق من الخبراء و المختصين في وضع البرامج التدريبية	-3,740	39	,001	-,77500	-1,1941	-,3559

الجدول رقم(17): يبين نتائج اختبار t.test للبعد الخامس:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين	40	3,3000	,99228	,15689
تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم	40	4,0250	,73336	,11595
تعتمد المؤسسة الاعمال المميزة للموظف في نظام الترقية	40	3,9500	,98580	,15587
تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجازه العمل بكفاءة و كفاءة	40	3,4500	,90441	,14300
تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير و ضوابط دقيقة	40	2,8250	1,05945	,16751
تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها	40	3,7000	,99228	,15689

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يسهم تشجيع المسؤول المباشر برفع الروح المعنوية لدى الموظفين	-1,912	39	,063	-,30000	-,6173	,0173
تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز موظفيها المميزين بعملهم	-8,840	39	,000	-1,02500	-1,2595	-,7905
تعتمد المؤسسة الاعمال المميزة للموظف في نظام الترقية	-6,095	39	,000	-,95000	-1,2653	-,6347
تقدم المؤسسة شهادات التقدير للموظف عند إنجازه العمل بكفاءة و كفاءة	-3,147	39	,003	-,45000	-,7392	-,1608
تقوم المؤسسة على تقدير الحوافز المادية للموظفين ضمن معايير و ضوابط دقيقة	1,045	39	,303	,17500	-,1638	,5138
تعتمد المؤسسة على أنظمة تقييم خاصة بها لصرف الحوافز لموظفيها	-4,462	39	,000	-,70000	-1,0173	-,3827

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين:

Correlations			
		mean_06	المحور متوسط الأول
mean_06	Pearson Correlation	1	,979**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
المحور متوسط الأول	Pearson Correlation	,979**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأول وإدارة الصراع التنظيمي:

Correlations			
		mean_06	mean_01
mean_06	Pearson Correlation	1	,960**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
mean_01	Pearson Correlation	,960**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

معامل الارتباط بيرسون بين البعد الثاني وإدارة الصراع التنظيمي:

Correlations			
		mean_06	mean_02
mean_06	Pearson Correlation	1	,976**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
mean_02	Pearson Correlation	,976**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

معامل الارتباط بيرسون بين البعد الثالث وإدارة الصراع التنظيمي:

Correlations			
		mean_06	mean_03
mean_06	Pearson Correlation	1	,973**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
mean_03	Pearson Correlation	,973**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40


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

معامل الارتباط بيرسون بين البعد الرابع وإدارة الصراع التنظيمي:

Correlations			
		mean_06	mean_04
mean_06	Pearson Correlation	1	,973**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
mean_04	Pearson Correlation	,973**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

معامل الارتباط بيرسون بين البعد الخامس وإدارة الصراع التنظيمي:

Correlations			
		mean_06	mean_05
mean_06	Pearson Correlation	1	,979**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
mean_05	Pearson Correlation	,979**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

<p>République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Centre Universitaire Nour Bachir - El-Bayadh - Institut des Sciences Economiques et commerciales et Sciences du Gestions</p>		<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المركز الجامعي نور البشير - البيض - معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير</p>
---	---	--

البيض في: .....

القسم: علوم التسيير

## إذن بإيداع مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله: الأستاذ. براج طاب ليا حسن الصعنا في

المشرف على مذكرة الماستر المقدمة من طرف الطلبة:

- 1: معا تزيير دتيا
- 2: عليو جي عتيني

تحت عنوان: دور التعميم في إدارة الصراعي

التنظيمي

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة ماليّة

أوافق أن المذكرة قد استوفت كل شروط المناقشة أو التقييم.

إمضاء الأستاذ المشرف:

