

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

تخصص إدارة المنظمات

دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي

من اعداد الطالب:

أحمد الأمين يوسف

تحت اشراف:

الأستاذ أبوبكر بوسالم

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتساب	الصفة
مصطفى أمقران	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	رئيسا
أبوبكر بوسالم	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير البيض	مؤطرا
رايح كشاد	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	ممتحنا
أسية قدجالي	أستاذة بحث أ	مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية	ممتحنا
نبيلة عبيد	أستاذة محاضرة أ	المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	ممتحنا
منير بلالي	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

اهداء

الى والدي صاحب الفضل الكبير والدعم والتشجيع في حياتي والذي زرع فينا الخلق الكريم وحب طلب العلم.

الى والدتي التي علمتنا العطاء دون انتظار المقابل، ذات الصدر الحنون الذي كان ظلًا باردًا في الحياة والتي لم تدخر جهدًا في سبيل اسعادنا على الدوام.

الى أخي الغالي عدنان الذي هو سندي والذي اعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة.

الى أختي الغالية سميرة.

الى جدي المرحومين علال وحكوم رحمهما الله والذي افتقد الى حرارة تصفيقها فرحا بهذا الإنجاز، ولا أفتقد الى نصائحها الثمينة التي أجني ثمارها كل لحظة.

إلى كل أهلي وجميع أقاربي.

إلى الشرفاء النزهاء المقاومين في أكناف بيت المقدس.

إلى زملائي وأساتذتي في كل مراحل الدراسة.

إلى من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث ومن دعا لي ظهر الغيب.

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

أحمد الأمين

شكر وعرّفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله واحسانه وعلى ما أنعم به علي من القدرة على إتمام هذا العمل. أشكر الأستاذ المشرف على قبول شرف تأطيرنا أثناء انجاز هذا العمل اعترافا بفضله وتقديرا لجهده وسعيه لإسداء النصائح والتوجيهات التي ثمنت العمل.

كما أتوجه بالشكر والامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة العمل. كما أتقدم بالشكر والتقدير لكافة أساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمت الذين لم ييخلوا بخبراتهم وعونهم لي وكذا سهرهم وحرصهم على توفير البيئة المناسبة وكل ما يلزم لأجل تكويننا. والشكر موصول الى جميع الأساتذة والزملاء خاصة الأستاذ رحمانى يوسف زكرياء، الدكتور نعيجات عبد الحميد، والأستاذ الدكتور قويدري محمد، بالإضافة الى الأستاذ بن حرمة أحمد الذين وقفوا بجانبى وكان دعمهم المعنوي له أثر كبير في انجاز هذا العمل

كما أتوجه بشكرنا وامتناننا للأستاذ الدكتور ناجمي بوبكر الذي فتح لنا مكان اقامته استقبلنا بصدر رحب طوال فترة تنقلنا من أجل الدراسة.

وفي الأخير نسأل الله تعالى أن يجعل ما قدمته من جهد في هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به كل طالب علم.

أحمد الأمين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	اهداء
II	شكر وعرفان
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
[أ-ح]	مقدمة عامة
[71-11]	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي
11	تمهيد الفصل
12	المبحث الأول: المراجعة الأدبية للتمكين
12	المطلب الأول: مفهوم وأسباب التمكين
17	المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري
20	المطلب الثالث: مبادئ وخطوات التمكين
23	المطلب الرابع: فوائد ومعوقات التمكين
25	المطلب الخامس: نماذج التمكين
31	المطلب السادس: أبعاد التمكين
33	المبحث الثاني: المراجعة الأدبية لإدارة الصراع التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم وأشكال الصراع التنظيمي
37	المطلب الثاني: أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي
43	المطلب الثالث: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي
47	المطلب الرابع: أنواع وآثار الصراع التنظيمي
51	المطلب الخامس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
56	المبحث الثالث: المراجعة الميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي
56	المطلب الأول: المراجعة الميدانية للتمكين الإداري
60	المطلب الثاني: المراجعة الميدانية للتمكين النفسي
63	المطلب الثالث: المراجعة الميدانية لإدارة الصراع التنظيمي
68	المطلب الرابع: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

قائمة المحتويات

71	خلاصة الفصل
[88-73]	الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية
73	تمهيد الفصل
74	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك
75	المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية الصيانة
76	المبحث الثاني: إشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: اشكاليات الدراسة
78	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
80	المبحث الثالث: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: نموذج الدراسة
81	المطلب الثاني: منهج الدراسة
81	المطلب الثالث: أداة الدراسة
85	المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
86	المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية
88	خلاصة الفصل
[123-90]	الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
90	تمهيد الفصل
91	المبحث الأول: تحليل وصفي لخصائص العينة وأداة الدراسة
91	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
93	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
95	المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة
95	المطلب الأول: أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي
106	المطلب الثاني: أدلة صدق التمايز
110	المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة
111	المطلب الأول: معامل التحديد
112	المطلب الثاني: حجم الأثر

قائمة المحتويات

113	المطلب الثالث: جودة التنبؤ
114	المطلب الرابع: جودة المطابقة
115	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
115	المطلب الأول: التأثيرات المباشرة
117	المطلب الثاني: التأثيرات غير المباشرة
119	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
123	خلاصة الفصل
[127-125]	خاتمة عامة
129	قائمة المصادر والمراجع
136	الملاحق
147	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	أبعاد التمكين الإداري	32
(2-1)	نتائج الصراع	50
(1-2)	مصادر اعداد عبارات الاستبيان	83
(2-2)	اجابات الاستبيان المحتملة	84
(1-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	91
(2-3)	الثبات الداخلي للاستبيان	94
(3-3)	معامل الثبات الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	96-95
(4-3)	أدلة صدق التقارب للتمكين الإداري	98-97
(5-3)	أدلة صدق التقارب للتمكين النفسي	101-100
(6-3)	أدلة صدق التقارب لأسلوب التعاون	102
(7-3)	أدلة صدق التقارب لأسلوب التنازل	103
(8-3)	أدلة صدق التقارب لأسلوب التنافس	104
(9-3)	أدلة صدق التقارب لأسلوب التجنب	105
(10-3)	أدلة صدق التقارب لأسلوب التسوية	106
(11-3)	التحميلات المتقاطعة Cross Loadings لمؤشرات الدراسة	108-107
(12-3)	معيار Fornell and Larcker لمتغيرات وأبعاد الدراسة	109
(13-3)	دلالات قيم معامل التحديد	111
(14-3)	قيم معامل التحديد R square وقيم معامل التحديد المعدل R square Adjusted	111
(15-3)	دلالات قيم حجم الأثر	112
(16-3)	قيم حجم الأثر للمتغيرات المستقلة	112
(17-3)	قيم جودة التنبؤ للمتغيرات التابعة	113
(18-3)	دلالات قيم جودة المطابقة	114
(19-3)	قيم معاملات التحديد وقيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات	115-114
(20-3)	معاملات مسار فرضيات البحث للتأثيرات المباشرة.	116
(21-3)	معاملات مسار البحث للتأثيرات غير المباشرة	117
(22-3)	معنوية فرضيات الدراسة	118

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	عملية التمكين	(1-1)
27	النموذج المعرفي للتمكين	(2-1)
28	نموذج (Spreitzer, 1995) للتمكين	(3-1)
30	نموذج التمكين الموسع	(4-1)
44	مراحل الصراع التنظيمي	(5-1)
55	أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي	(6-1)
80	النموذج المفاهيمي للدراسة	(1-2)
110	نموذج الدراسة النهائي	(1-3)

قائمة الملاحق

134	قائمة المحكمين
135	الاستبيان بعد التحكيم
141	مخرجات برنامج SPSS
145	مخرجات برنامج Smart PLS

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعد مواكبة التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم، خاصة بيئة الأعمال، من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، حيث تجعلها تبحث عن حلول وطرق من أجل مواكبة التطور الحاصل، والتي نجد من بينها تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة، يعتبر فيها العنصر البشري أحد أهم موارد منظمات الأعمال باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها.

ويعد التمكين الإداري أحد الممارسات والأساليب الإدارية التي أخذت قسطا وافرا في البحث والتحليل في السنوات الأخيرة، إذ يركز على تحليل السلوكيات الإدارية عبر مشاركة العاملين للمعلومات، المعرفة والقوة، حيث ينادي بتطبيق اللامركزية والإدارة المفتوحة، وتبني روح المشاركة مع العاملين في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية مع تفويض الصلاحيات للعاملين بما يحقق الثقة الإدارية ويعطي للمورد البشري سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى شعور المورد البشري بالقدرة على العمل ودعمه نفسيا بما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال اليوم، لا شك أن الأفراد والمنظمات على حد سواء تعترضها مجموعة ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية، تتعدد أوجهها وتنعكس آثارها عليها، والتي نجد من بينها الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها، حيث تعد الصراعات التنظيمية نتيجة عدة تفاعلات مع ما يحيط بالمنظمة والأفراد، حيث يمكن أن تؤدي بالمنظمة والأفراد إلى عدم تحقيق أهدافهم نتيجة تفاقم وعدم التعامل مع الصراعات التنظيمية.

وتعد إدارة الصراع التنظيمي مجموعة أساليب وممارسات تتبناها المنظمة والأفراد للتعامل مع الصراعات التنظيمية، حيث نجد من بين هذه الأساليب: أسلوب التعاون، أسلوب التنافس وأسلوب التسوية للتعامل مع الصراعات التنظيمية. كما أن مشاركة العاملين للمعلومات والمعرفة وصنع القرارات دور مهم في تشجيع المنظمة والأفراد في التعامل والتقليل من حدة الصراعات التنظيمية.

يعد قطاع المحروقات في الجزائر أهم القطاعات التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري، كما يشهد القطاع تطورات مستمرة ومتلاحقة. حيث تبنت شركة سوناطراك العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها التمكين الإداري من أجل التحسين المستمر للمنظمة والتعامل والتقليل من الصراعات التنظيمية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

انطلاقاً مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن يساهم للتمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟

ومن خلال مشكلة الدراسة الرئيسية السابقة، يهدف بحثنا الى التعرف على دور التمكين الإداري في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمؤثر وسيط بينهما. وعليه تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول:

هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟ ومن هذا التساؤل تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

1- هل يوجد تأثير للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

2- هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

3- هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

4- هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

5- هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

- السؤال الفرعي الثاني:

هل يوجد تأثير دال احصائياً للتمكين الإداري على التمكين النفسي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

- السؤال الفرعي الثالث:

مقدمة عامة

هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟ ومن هذا التساؤل تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

- 1- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟
- 2- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟
- 3- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟
- 4- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة التابعة بالأغواط؟
- 5- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؟

- السؤال الفرعي الرابع:

هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الاداري على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟ ومن هذا التساؤل تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

- 1- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة التابعة بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟
- 2- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟
- 3- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟
- 4- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟
- 5- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة عن مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية التي تم طرحها، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة للبحث

يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط.

ومن أجل التحقق من الفرضية الرئيسية، نعرض فرضيات الدراسة وهي كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط. وعليه تتفرع منها مجموعة من الفرضيات والتي تتمثل في:

- 1- يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 2- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 3- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 4- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 5- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط.

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على التمكين النفسي بمديرية الصيانة بالأغواط.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط. وعليه تتفرع منها مجموعة من الفرضيات والتي تتمثل في:

- 1- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 2- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 3- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 4- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛

5- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الاداري على إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. وعليه تتفرع منها مجموعة من الفرضيات والتي تتمثل في:

1- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛

2- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛

3- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط

4- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛

5- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على بضعة متغيرات وعناصر تساهم في نجاح المنظمات والتي تتمثل في التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، حيث حاولنا في الجانب النظري التعرف على التمكين وإدارة الصراع التنظيمي. تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1- على حد علم الطالب المكتبة الجزائرية تعاني من قلة البحوث التي تبحث على دور أو علاقة التمكين بإدارة الصراع التنظيمي، ومن هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول معرفة دور التمكين الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي؛

2- محاولة لفت أنظار الجهات المعنية الى أهمية مدخل التمكين كأسلوب اداري حديث يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها؛

مقدمة عامة

- 3- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية التمكين في اظهار السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة؛
- 4- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية تساعد منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف الأهمية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري، التمكين النفسي والأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي،
- 2- تحديد دور التمكين الإداري في أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛
- 3- تحديد دور التمكين الإداري في التمكين النفسي؛
- 4- تحديد دور التمكين الإداري في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

خامساً: صعوبات الدراسة:

يواجه أي بحث علمي صعوبات وعراقيل تحد من تمامه على أكمل وجه، حيث دراستنا لم تسلم من بعض الحواجز التي نذكر منها:

- 1- تزامن إتمام دراستنا مع انتشار وباء فيروس كورونا COVID-19، التي ثببت من بحثنا النظري نتيجة غلق المكتبات، كذلك عسرت من زيارة المؤسسة محل الدراسة من أجل تطبيق الدراسة الميدانية؛
- 2- واجهنا بعض التحديات أثناء توزيع الاستبيان حيث بعض الأفراد رفضوا الإجابة عنه، والبعض الآخر يجيب لكن لاحظنا نوع من الاستهزاء في الإجابات.

سادسا: التعريفات الإجرائية:

1- التمكين الإداري:

الأساليب أو الاستراتيجيات التي تنتهجها الإدارة والتي تسمع للعاملين من تأدية مهامهم ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها هي: توفير الفرص، توفير المعلومات، توفير التحفيز، وتوفير الموارد.

2- التمكين النفسي:

الحالة النفسية للفرد العامل نتيجة الأساليب والطرق الإدارية التي اتبعتها الإدارة أي التمكين النفسي هو نتيجة التمكين الإداري.

3- إدارة الصراع التنظيمي:

الأساليب أو التقنيات المستعملة من قبل الأفراد في وضعية تتسم بالاختلاف مع أطراف أخرى سواء فرد آخر أو جماعة داخل المؤسسة.

سابعا: هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول حيث احتوى الفصل الأول على الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية السابقة، أما الفصل الثاني احتوى على منهجية اعداد الدراسة الميدانية، بالإضافة الى الفصل الثالث الذي احتوى على نتائج الدراسة الميدانية.

قسم الفصل الأول الموسوم بالأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي الى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول الى المراجعة الأدبية للتمكين، في تناول المبحث الثاني المراجعة الأدبية لإدارة الصراع التنظيمي، أما المبحث الثالث خصص للأدبيات الميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي والتي تمثلت في عرض بعض الدراسات السابقة، بالإضافة الى أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالية.

أما الفصل الثاني فقد خصص لمنهجية اعداد الدراسة الميدانية، حيث قسم هذا الفصل الى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول الى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني خصص الى إشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث خصص للجانب المنهجي للدراسة الميدانية، في حين جاء المبحث الأخير للجانب العملي للدراسة الميدانية.

مقدمة عامة

بالإضافة إلى الفصل الثالث الذي خصص إلى نتائج الدراسة الميدانية والذي اشتمل على أربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى التحليل الوصفي لخصائص العينة وأداة الدراسة، في حين عرض المبحث الثاني تقييم النموذج القياسي للدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لتقييم النموذج الهيكلي للدراسة، في حين استعرض المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الأدوات النظرية

والميدانية للتمكين وإدارة الصراع

التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المراجعة الأدبية والتطبيقية لموضوع الدراسة وهذا من أجل التعرف على متغيرات الدراسة، حيث قسمنا الفصل الى محورين المراجعة الأدبية التي سوف نتعرف فيها على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين وإدارة الصراع التنظيمي، أما المحور الثاني سوف يتناول المراجعة التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: المراجعة الأدبية للتمكين؛

المبحث الثاني: المراجعة الأدبية لإدارة الصراع التنظيمي؛

المبحث الثالث: المراجعة الميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: المراجعة الأدبية للتمكين:

سنحاول في هذا المحور استعراض ومناقشة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتمكين، بالإضافة التعرف الى التمكين في الفكر الإداري ومجموعة من العناصر المهمة التي تتعلق بالتمكين وهذا من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب التمكين:

في هذا المطلب سوف نتطرق الى مفهوم وأهمية التمكين، بالإضافة الى الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني التمكين.

منذ بدايات الثمانينات يثير موضوع التمكين اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي ومنظري ومفكري الإدارة، نستعرض أهم ما جاء في البحوث والدراسات المتعلقة بالتمكين.

أولا: تعريف التمكين:

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للتمكين، ويعود هذا الأمر نظرة الباحثين الى موضوع التمكين، فمنهم من يراه على أنه أساليب إدارية والجزء الآخر يرى التمكين على أنه حالة نفسية (معاينة، 2008، صفحة 47). يمكن قياس التمكين من خلال مدخلين رئيسيين وهما المدخل الإداري (التمكين الإداري) والمدخل النفسي (التمكين النفسي).

1- مفهوم التمكين الإداري:

نستعرض فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمدخل الإداري:

عرفت (Kanter 1993) التمكين الإداري على أنه ممارسة أو مجموعة ممارسات من أجل الحصول على المعلومات، الموارد، التشجيع والفرصة للتعلم في بيئة العمل.

يعرف التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه، ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين (معاينة، 2008، صفحة 47).

التمكين هو الأسلوب الإداري الذي يشارك من خلاله المدراء باقي أعضاء التنظيم تأثيرهم في عملية اتخاذ القرار (Lloyd, 2003, p. 102).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما يعرف (M. Darlington) التمكين هو اشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوماً بعد يوم، من الإدارة الدنيا الى الإدارة العليا.

كما تعرف (Luby, 2006) التمكين هو توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة واحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة (Luby, 2006, p. 12).

كما يعرف (Bowen & Lawler, 1992) التمكين أنه مشاركة الإدارة أربعة عناصر مجتمعة للعاملين (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) (Bowen & Lawler, 1992, p. 32).

كما يعرف (Brown, 2014) التمكين على أنه العملية التي تمنح العاملين أو فرق العمل السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع تحميلهم مسؤولية مخرجات قراراتهم وحل مشاكلهم (Brown, 2014, p. 192).

كما يعرف (Carter, 2009) التمكين أنه العملية التي من خلالها يحاول المدراء مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعالية المحققة (Carter, 2009, p. 41).

من خلال التعريفات المذكورة أعلاه نلاحظ أن التمكين الإداري يركز بالدرجة الأولى على الأساليب التي تسمح للعاملين في المؤسسة بأداء أعمالهم بحرية تامة وذلك من أجل تحقيق الأداء المطلوب منهم.

وعليه يمكن تعريف التمكين الإداري هو الأساليب أو الاستراتيجيات التي تنتهجها الإدارة والتي تسمح للعاملين من تأدية مهامهم ومن بين الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها هي: توفير الفرص، توفير المعلومات، توفير التحفيز، توفير الموارد.

2- مفهوم التمكين النفسي:

أما فيما يخص المدخل النفسي أي التمكين النفسي، فسوف نستعرض فيما يلي بعض التعريفات التي اهتمت به:

يعرف التمكين النفسي على أنه حالة نفسية للموظف أو المرؤوس تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف (معاينة، 2008، صفحة 47).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما تعرف (Spreitzer, 1995) التمكين النفسي على أنه مدخل تحفيزي يحدد بأربعة أبعاد وهي: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير (Spreitzer, 1995).

كما يعرف (Conger & Kanungo, 1988) التمكين على أنه عملية تعزيز (تحسين) الفعالية الذاتية بين أعضاء المنظمة، من خلال تحديد الظروف التي تعزز عدم القدرة وذلك من خلال إزالة هذه الظروف باستعمال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (Conger & Kanungo, 1988, p. 474).

كما يعرف (Rodriguez & Llewellyn, 2008) التمكين النفسي على أنه فهم وإدراك العاملين واستكشاف مدى رغبتهم في التمكين، وعليه فإن التمكين النفسي يعتمد على الإدراكات والتصورات وليس على السياسات والممارسات التنظيمية (دروم، قهيري، وحمياني، 2019، صفحة 480).

كما يعرف (Hickman, 2011) التمكين النفسي على أنه الإحساس الشخصي بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الفرد الوظيفية (دروم، قهيري، وحمياني، 2019، صفحة 480).

وكما نلاحظ من التعريفات المذكورة أعلاه أن التمكين النفسي يركز على الحالة النفسية للفرد العامل نتيجة الأساليب الإدارية التي انتهجتها الإدارة وعليه يمكن القول أن التمكين النفسي هو الحالة النفسية للفرد العامل نتيجة الأساليب والطرق الإدارية التي اتبعتها الإدارة أي التمكين النفسي هو نتيجة التمكين الإداري.

ازدادت أهمية التمكين وأسباب تبنيه منذ ظهوره في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ويعود ذلك إلى ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات في مجالات عديدة خاصة التقدم التكنولوجي.

ثانياً: أهمية التمكين:

منذ ظهور التمكين في أواخر الثمانينات وأهمية التمكين تتزايد، حيث أصبح من الضروري تبني التمكين وهذا بسبب التطور الحاصل في العالم، ونستعرض فيما يلي بعض النقاط التي جعلت من التمكين مهم في كل منظمة (معاينة، 2008، الصفحات 144-145):

- إيجاد قوى عاملة تتمتع بقدرات عالية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تلي التوقعات؛
- يعتبر التمكين من أهم الضمانات التي تضمن استمرار المنظمة؛
- التمكين يساهم رفع معنويات ورضى العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما يمكن تقسيم أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد كما يلي (طويهر، 2019، الصفحات 15-16):

1- بالنسبة للمنظمة:

يمكن عرض أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

- يقوم بدعم المنظمة في تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهذا من أجل أن يكون الاتصال أكثر فاعلية، بالإضافة الى سرعة اتخاذ القرار؛
- يسمح التمكين للإدارة العليا للمنظمة بزيادة التركيز والاهتمام على القضايا الاستراتيجية للمنظمة وترك الأمور اليومية والروتينية للمرؤوسين؛
- يساهم التمكين في منح وتعزيز صورة المنظمة، لأنه يقوم بتعزيز العلاقة بين الموظفين والعملاء؛
- يسمح التمكين للمنظمة توفير الكثير من المال والوقت، لأن التمكين يسمح باتخاذ قرارات وتقديم اقتراحات وحلول سريعة من أجل تحسين تقديم الخدمات وبالسرعة اللازمة؛
- يعمل التمكين على زيادة ولاء وإخلاص العاملين للمنظمة، وهذا نتيجة زيادة الاهتمام بالعاملين بالإضافة الى منحهم الثقة؛

2- بالنسبة للأفراد:

يمكن عرض أهمية التمكين بالنسبة لأفراد في النقاط التالية:

- يشعر الموظف الممكن بالثقة ويحاول إعطاء أفضل ما لديه، وهذا الأمر يعود الى التمكين لأنه يخلق شعور الانتماء والملكية تجاه المنظمة؛
- التمكين يساعد أفراد المنظمة على تعزيز السلوكيات الإيجابية (تعزيز الاحترام الذاتي، الفاعلية الذاتية، الكفاءة... الخ) لدى الأفراد؛
- يساعد التمكين الأفراد في تطويرهم الى أفراد أكثر اعتمادا على أنفسهم، لأن عملية التمكين تجعل الأفراد أكثر قدرة على السيطرة على مسؤولياتهم، استخدام أفضل لموارد المنظمة، بالإضافة الى اتخاذ قرارات أفضل؛
- يقلل التمكين من معدلات الغياب والدوران الوظيفي، لأنه يرفع الروح المعنوية للأفراد ويخلق لديه الشعور الاقبال على العمل؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- التمكين يؤدي الى تحسين نفسية الأفراد داخل المنظمة، حيث يؤدي الى تحسين نظرتهم الذاتية الى أنفسهم وهذا يؤدي الى تعزيز السلوكيات الإيجابية كالرضا الوظيفي.

ثالثا: أسباب التمكين:

- يعتقد الباحثون أن هناك أسبابا تدفع المنظمة الى تبني التمكين، نذكر منها:
 - الحاجة الى الاستغلال الجيد للموارد المتاحة للحفاظ على تطوير المنافسة؛
 - عدم اشغال الإدارة العليا بالمسائل اليومية وإبقاء تركيزها على المسائل الاستراتيجية طويلة الأجل؛
 - الحاجة الى استجابة أكثر للسوق؛
 - الحاجة الى السرعة في اتخاذ القرارات، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية؛
 - توفير المزيد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالرضى الوظيفي، التقليل من الصراعات التنظيمية.
- كما يستحسن العاملون التمكين لعدة أسباب يمكن توضيحها على النحو الآتي (عيسات، 2019، الصفحات 37-38):

- رغبة المدراء في التنازل عن بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويعود سبب ذلك الى أن المدراء لا يجدون الوقت الكافي لقيامهم بكافة الأعمال، بالإضافة الى أن مستوى ثقة المديرين بقدرات العاملين ارتفع، لأن معظم العاملين يتمتعون بمستوى عال من التعليم ولهم ما يكفي من المهارات الفنية التي تساعدهم على انجاز الأعمال؛
- رغبة العاملين العالية في الحصول على الاستقلالية وحرية التصرف وذلك بجرية اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بوظائفهم ومهامهم، ويعود ذلك الى اقتناعهم التام بقدراتهم ومهاراتهم؛
- تطور القدرة على طرح الأفكار الإبداعية لدى العاملين، حيث اليوم نجاح المؤسسة يكون بفضل العاملين؛
- التطور الحاصل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستخدام الفعال للابتكارات التي رافقت التطور لأداء الوظائف لكل كفاءة؛
- العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة، يجعل المؤسسة الى السعي نحو تبني أساليب جديدة في انتاج وتسويق الخدمات حيث يتحقق هذا من خلال تبني التمكين، والتخلي على الأساليب التقليدية التي عادة ما تتسم بالبطء في الاستجابة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري:

لم يظهر فكر التمكين من العدم، بل ظهر نتيجة عمليات تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري. حيث بدأ مفهوم التمكين يظهر في الأدبيات وممارسة بعض المنظمات بعد الثمانينات من القرن العشرين. حيث يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري. نستخلص أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري والأساليب التي رافقت هاته المراحل:

- النظريات التقليدية في الادارة (الأساليب الكلاسيكية)؛
- النظريات السلوكية في الادارة (الأساليب السلوكية)؛
- النظريات الحديثة في الادارة (الأساليب الحديثة).

أولاً: النظريات التقليدية:

تنقسم النظريات التقليدية الى ثلاث نظريات والتي تمثلت في نظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور Fredrick Taylor الذي سمي بأب الإدارة العلمية صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية الذي نجد فيه مبادئ هذه النظرية والتي حاول فيها أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم انتاجية العاملين، حيث رأى النسان أنه آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج وتجاهل فيممه، حاجاته ودوافعه. وبالتالي التمكين وهذه النظرية نقيضان (ملحم، 2006، الصفحات 25-26).

ثم بعد ذلك تأتي النظرية الإدارية التي جاء بها هنري فايول Henri Fayol، حيث جاء بالمبادئ الأربع عشر والتي ركزت على تحقيق الضبط، النظام، والثبات في العمل ولا نجد مجالاً فيها لمنح العاملين أي دور في المشاركة في اتخاذ القرار، ابداء الرأي أو حرية التصرف (ملحم، 2006، صفحة 26).

وهذا ما تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها ماكس فيبر Max Weber الذي سعى الى جعل المنظمة نظاماً بيروقراطياً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة (الشخصية)، حيث حصر حرية التصرف واتخاذ القرار في الإدارة العليا وهذا يعتبر اهمال لمبادئ التمكين (بوسالم، 2015، صفحة 7).

بالإضافة الى صوت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett الذي كان الصوت الوحيد المختلف في عهد هذه النظريات، حيث تحدثت في مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت الى المنظمات على أنها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

مجتمعات متعاونة من أجل تحقيق الأهداف والملاحظ اهتمام المفكرة بالجانب الإنساني الا أن هذه الأفكار لم تتحول الى واقع عملي (ملحم، 2006، صفحة 27).

ونستنتج الى وجود تناقض بين التمكين والنظريات التقليدية، ويعود ذلك الى أن النظريات ترى العامل على أنه آلة تبرمج بالطريقة المثلى لإنتاج أكبر قدر ممكن، وبعيدة كل البعد عن الجانب الإنساني، ولعل سبب ذلك سيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: النظريات السلوكية في الإدارة:

ظهرت هذه النظريات خلال عام 1920 حيث بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر على الفكر الإداري، حيث ظهرت نظريات تبدو ثورة على النظريات التقليدية التي لم تعرض للجانب الانساني (ملحم، 2006، صفحة 28).

ركزت هذه النظريات على الجانب الإنساني، ليس فقط من الجوانب المادية، وانما ركزت على الجوانب المعنوية للمشاركة، الحرية وتقدير واحترام الفرد (بوسالم، 2015، صفحة 8).

كانت البداية بدراسات هورثون عام 1924 في شركة Western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان الهدف من الدراسة هو معرفة مدى تأثير العوامل المادية على إنتاجية العمل زمن بين تلك العوامل ظروف العمل، ومستوى الإضاءة. حيث أظهرت النتائج صدفة أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت الدراسة أنها تؤثر على الإنتاجية أيضا (بوسالم، 2015، صفحة 8).

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد ماسلو Maslow الذي قام بدراسة وتتبع دوافع، حاجات العاملين وتوصل الى ضرورة دراسة القضايا الخاصة التي تتعلق ب (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع واثراء العمل).

بينما كانت نظرية (x و y) لدوغلاس ماكريغور Douglas McGregor الذي تأثر بدراسات هورثون وماسلو Maslow، فقدم إضافة جديدة حيث لكل من x و y افتراضات، حيث يفترض المدير الذي يتبنى لنظرية x أن العامل كسول ويفتقد الى روح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية y ترى العامل محب للعمل، له روح المبادرة والرقابة الداخلية (سلخان، 2018، صفحة 7). تعتبر هذه النظرية خطوة مهمة اتجاه التمكين فيمكن القول أن المدير الذي يتبنى نظرية x لا يؤدي الى التمكين أما y فهي تؤدي الى التمكين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

أما نظرية الشخصية البالغة لكريس أيجريس Chris Agyris في عام 1957 مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث ترى النظرية أن كل النظريات السابقة لا تعامل مع الفرد على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل المسؤوليات كأنسان بالغ عاقل مدرك. والحل حسب كريس أيجريس Chris Agyris هو التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم من خلال توسيع نطاق الصلاحيات، منح حق المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في العمل (بوسالم، 2015، صفحة 9).

ثالثا: النظريات الحديثة في الإدارة:

تعتبر نظرية النظم من النظريات الإدارية الحديثة أتى بهذه النظرية كل من هومانيس و سيلار Sillar و Humanes، حيث تدعو النظرية الى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة، الأهداف المشتركة، الترابط والتعاون في الوظائف عن طريق العمل بروح الفريق، التأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو واهمية تمكين فرق العمل (بوسالم، 2015، صفحة 9).

بينما تقوم النظرية الموقفية تقوم على مبدأ التأقلم والتكيف مع متغيرات المحيط التي تواجه المنظمة حيث أسست هذه النظرية على يد كل من جايمس روسينويغ و فيرمونت كاس James Rosenzweig و Fermont و Kas، يمكن القول أن هذه النظرية ساهمت في ظهور التمكين من خلال دورها في اتاحة المجال للتفكير والعصف الذهني قبل الشروع بأي عمل وبعد ذلك تتيح فرص المشاركة والتشاور بين الأفراد في الأفكار والمفاهيم عند تطبيق أي تطوير اداري (بوسالم، 2015، صفحة 9).

إن مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدى الى تسحين الإنتاج والجودة، حيث رضا الزبون أهمية الدور الإنساني واستمرارية التحسين كانت أهم مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لهذا نجد التركيز على موضوع التمكين عند الحديث عن الجودة الشاملة، ويعود ذلك على أن المنظمة لا تستطيع تحقيق وتحسين الجودة بشكل مستمر الا عن طريق الاهتمام بالأفراد في هذه العملية (بوسالم، 2015، صفحة 9).

قدم الياباني ويليام أوشي Wiliam Ouchi والأمريكي ريتشارد تانر Richard Tanner نظرية z والتي جاءت على الحركة الأفقية للعاملين، أي على العاملين أن يتقنوا جميع الوظائف المختلفة قبل السعي الى وظائف أعلى والترقية في السلم الوظيفي. وعليهم أيضا الاهتمام بتخطيط المهنة، التنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، التركيز على عمل الفريق بالإضافة الى التركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة (بوسالم، 2015، صفحة 9).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

وأخيرا قدم بيتر سينغ Peter Senge مفهوم المنظمة المتعلمة ويقصد به المنظمة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم عن طريق التعامل من التجارب والخبرات التي تتكون من خبرات أفرادها. تتولد عملية التعلم من خلال المعلومات المتراكمة، روح وأهمية الفريق في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، حيث التمكين هو من يحرر العامل قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي تعتر جوهر عملية العليم والتعلم. وعليه فان المنظمة المتعلمة تعتبر أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعزز التمكين. (بوسالم، 2015، صفحة 10).

يمكن القول أن النظريات الحديثة تعتبر الخطوة المبدئية التي أدت الى ظهور وتطور التمكين وتطبيقه في ممارسات منظمات الأعمال.

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات التمكين:

سوف نحاول في هذا المطلب التعرف على مبادئ وخطوات التمكين

أولاً: مبادئ التمكين:

بغض النظر على اختلاف التعاريف للتمكين الا ان تطبيق التمكين بشكل غير صحيح يمكن أن يؤدي ال نتائج عكسية للمنظمة، اذا نظرنا لكلمة EMPOWER كاختصار للتمكين، يمكن أن نحدد سبعة مكونات أساسية لجعل التمكين يعمل في المنظمة (Stirr, 2003). حيث أن كل حرف من هذه الكلمة يمثل مبدأ معين من المبادئ، تتمثل فيما يلي (طويهر، 2019، الصفحات 24-25):

- 1- **التعليم Education (E):** على كل فرد في المنظمة أن يتعلم بالشكل الصحيح لمختلف المهارات والمعارف. فوجب على المنظمة أن توفر فرص لتعليم عمالها وذلك عن طريق دورات تدريبية وتكوينية وذلك من أجل تعليم مهارات متعددة كصنع القرار، ومهارات التعامل مع الصراعات، التواصل الشخصي... الخ، وهذا من أجل إنجاح التمكين داخل المنظمة.
- 2- **الدافعية Motivation (M):** يجب على المنظمة التخطيط على كيفية تشجيع الأفراد على فهم وتبني التمكين وذلك عن طريق ابراز أهميته في نجاح وتفوق المنظمة، ومن بين الأساليب والأدوات لخلق بيئة محفزة على العمل: تفعيل برامج التوعية، بناء فرق عمل متعددة الوظائف، تبني سياسة الباب المفتوح أمام العاملين، وضع نظام مكافآت وحوافز.
- 3- **وضوح الهدف Purpose (P):** من أجل نجاح جهود المنظمة في تطبيق التمكين يجب على كل فرد في المنظمة لديه الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة، أهداف ومهمة المنظمة، وهذا ما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

يجعل التمكين يركز على الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق الأهداف.

4- الملكية **Ownership (O)**: ويعني هذا المبدأ على أن المنظمة تقوم بتشجيع العاملين على امتلاك جزء من أصول المنظمة، أو البحث على خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين. بحيث في وجود عاملين يمتلكون لأصول ومزايا سيؤدي الى زيادة ولائهم للمنظمة وهذا بدوره يؤدي الى زيادة صلاحياتهم ومسئولياتهم. يقترح ستير Stirr معادلة للتمكين تتكون من ثلاث أحرف سميت ب (3A's) بحيث تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

5- الرغبة في التغيير **Willingness to change (W)**: يعني هذا المبدأ على أن نتائج التمكين تقود المنظمة الى طرف جديدة في أداء المهام، وعليه يجب على المنظمة تشجيع التغيير لإنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

6- القضاء على الأنا **Ego Elimination (E)**: نجد بعض المدراء يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، حيث تجدهم ينظرون الى التمكين على أنه تحد وليس طريقا لتحسين التنافسية أو فرصة لنموهم الشخصي كمديرين. وعليه يجب على المنظمة أخذهم بعين الاعتبار قبل البدء في برامج التمكين.

7- الاحترام **Respect (R)**: عدم الاحترام يؤدي الى افشال برامج التمكين، فيجب على المنظمة ترسيخ احترام العاملين في المنظمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: خطوات التمكين:

على المنظمة التي تفكر في تبني التمكين أن تفهم أنه ليس اختيارا سهلا، حيث أن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد المنظمة، فهي تمر بعدة مراحل متدرجة، وتحدد هذه المراحل في (بوسالم، 2015، الصفحات 24-25):

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتهيئة البيئة الداعمة للتمكين، حيث تقوم بإزالة العوائق التي تحول في تطبيق التمكين فيتم تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح أدوارهم فيه وتحتاج المنظمة الى قيادة قوية ولها دراية واسعة بالتمكين وهذا من أجل الإجابة على أسئلة الأفراد التي سوف تواجههم.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

تحتاج المنظمة في هذه المرحلة الى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق حيث يستمع للأفراد ويقوم بجمع وتحليل المعلومات من أجزاء المنظمة، ويتم تعريف الأفراد بالأهداف المختلفة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها وذلك عن طريق الارشاد والتوجيه المناسب للأفراد.

3- مرحلة التسهيلات المادية:

تعمل المنظمة في هذه المرحلة على توفير السيولة والدعم المالي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، الضبط، والتطوير حيث تعتمد فرق العمل على نفسها وتقوم بتدعيم، توجيه جهود ومهاراتها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: فوائد ومعيقات التمكين:

سنتطرق في هذا المطلب الى فوائد تطبيق التمكين، ثم بعد ذلك سوف نعرض على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين.

أولاً: فوائد التمكين:

قدم الباحثان (Bowen & Lawler, 1992) مجموعة من الفوائد التي تتحقق عند تطبيق التمكين (pp. 33-34):

- 1- استجابة أسرع لاحتياجات العملاء أثناء تقديم الخدمة: من اجل تلبية احتياجات العملاء بطريقة أسرع دون الرجوع الى سلطة أعلى، يسمح التمكين بإعطاء أو تفويض السلطة الكافية للأفراد لاتخاذ القرارات على الفور؛
- 2- زيادة رضا الموظفين: التمكين يسمح للأفراد ممارسة لأعمال أكثر مسؤولية من أجل احساسهم بثقة المنظمة بهم، وهذا يؤدي الى تقليل معدلات الدوران الوظيفي والتغيب على العمل؛
- 3- تفاعل أفضل مع العملاء: التمكين يعزز من السلوكيات الإيجابية بالإضافة يحسن من الحالة النفسية للأفراد وهذا ينعكس بالإيجاب أثناء تعاملهم مع العملاء؛
- 4- مصدر للأفكار: تمكين العاملين يمكن أن يكون مصدر جيد لأفكار حول خدمات جديدة.
- 5- يمكن للتمكين أن يكون طريقة لتسويق خدمات ومنتجات المنظمة، وهذا عن طريق رضا العملاء عن خدمات المنظمة. وهذا بما يسمى بالتسويق الشفهي والذي ينشأ بسبب التعامل الجيد مع العملاء.

كما أشار (Imran & Elnaga, 2014) الى مجموعة من المنافع نذكرها كالاتي (p. 17):

- 1- زيادة في الرضا الوظيفي؛
- 2- فعالية العمل الجماعي؛
- 3- زيادة مشاركة العاملين في العمل؛
- 4- تخفيض نسب الدوران الوظيفي؛
- 5- زيادة الثقة في المنظمة؛
- 6- انخفاض نسب الغياب الوظيفي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

7- تحسين إنتاجية وربحية المنظمة؛

8- صراع تنظيمي أقل، العاملين عند اشراكهم في صنع القرار سيصبحون موافقين على التغيير.

ثانيا: معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمة الكثير من العوائق التي تواجه تطبيق التمكين وفيما يلي نستعرض مجموعة من هذه العوائق.

أشار (GanjiNia, Gilaninia, & Sharami, 2013, p. 42) الى مجموعة من العوائق التي يمكن

ان تواجه التمكين نذكر كالاتي:

1- الهياكل التنظيمية الهرمية؛

2- مستوى ثقة منخفض بين أعضاء المنظمة؛

3- الأساليب الإدارية والسلوكيات الغير الأخلاقية التي ينتهجها المدراء والعاملون؛

4- نقص في المهارات اللازمة لتأدية المهام؛

5- الاختلافات الكبيرة بين الأفراد والمنظمة بالإضافة الى وجود أنظمة اتصال تقليدية؛

6- وجود التوتر والضغط في بيئة العمل.

كما صنف (Heloisa Fragoso (2000 معوقات التمكين الى قسمين هما (رجيمي، 2021،

الصفحات 23-24):

1- معوقات داخلية:

- رغبة الإدارة العليا في منح السلطة اللازمة للموظفين، أي تفويض السلطة؛

- تعارض درجة السلطة المخولة من طرف المدراء مع توقعات الأفراد، وهذا قد يؤدي الى نشوء صراعات

بين الإدارة والأفراد؛

- مقاومة الأفراد للتمكين وهذا يرجع الى عدم رغبتهم في عدم تحمل المزيد من المسؤوليات ويفضلون

الاعتماد على القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا؛

- افتراض المدراء أن الأفراد لديهم المهارات المطلوبة لبدء برنامج التمكين وهذا يؤدي الى الاستغناء على

تدريب الأفراد حول المهارات المطلوبة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

2- معوقات خارجية:

- جهود تطبيق التمكين قد تتضرر عند تغيير الإدارة لأنه عادة ما يميل القادة الجدد الى تغيير الأمور الإدارية من حولهم، ولهذا يعتبر تغيير الإدارة العليا أحد معوقات تطبيق التمكين؛
- البيئة التنافسية تفرض على المؤسسة تخفيض في القوى العاملة حيث يمكن للمؤسسة أن تستخدم ذلك كذريعة لعدم تبني التمكين؛
- يمكن لعمليات الدمج والاستحواذ أن تهدد برنامج التمكين ويعود ذلك لصعوبة التكامل بين مختلف البرامج المنفذة في المنظمة.

كما يوجد الكثير من المعوقات اخرى نذكر منها ما يلي (سلخان، 2018، صفحة 19):

- عدم قناعة الإدارة بأهمية التمكين؛
 - ضعف وعدم عدالة نظام الحوافز؛
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
 - مركزية اتخاذ القرار؛
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على سلوكيات المبادرة والابتكار؛
 - سرية تبادل المعلومات؛
- يمكن القول أن الأساليب الإدارية التقليدية بالإضافة الى الخوف من التغيير يعتبران من أهم معوقات التمكين، حيث يمكن للإدارة أن تتغلب عليها من خلال توفير ومحاولة فهم التمكين والايجابيات وفوائد التمكين عن طريق الدورات التكوينية.

المطلب الخامس: نماذج التمكين:

نستعرض في هذا الجزء مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه ونستعرضها على حسب تسلسلها الزمني:

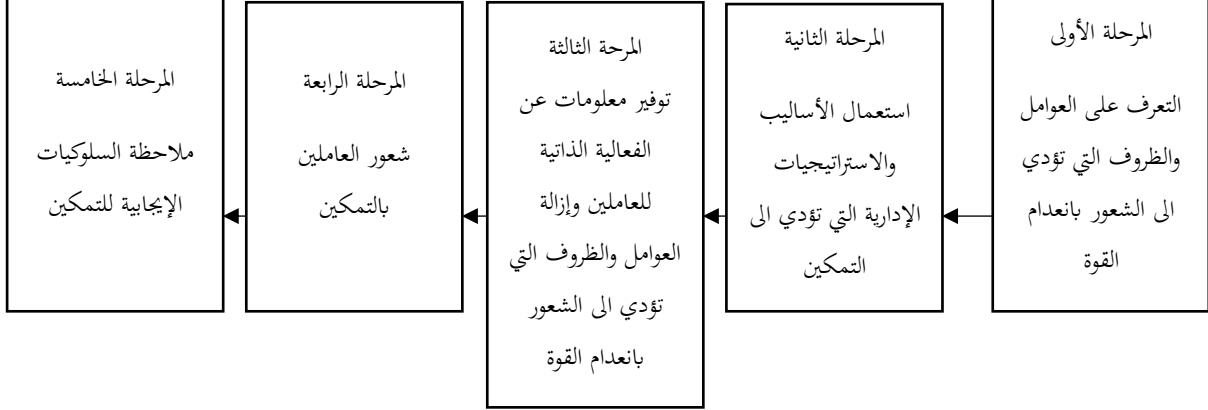
أولاً: نموذج (Conger & Kanungo, 1988):

يرى (Conger & Kanungo, 1988) التمكين من زاويتين مختلفتين: الأولى ترى التمكين على أنه عملية مشاركة السلطة، في حين الثانية ترى التمكين أنع عملية تعزيز الكفاءة من خلال التعرف على الظروف التي تعزز عدم القدرة والعمل على ازالتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما حدد النموذج عملية التمكين والتي تتمثل في الشكل رقم (1-1)

الشكل رقم (1-1): عملية التمكين



Source: (Conger & Kanungo, 1988, p. 475)

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن عملية التمكين تتم في خمس مراحل

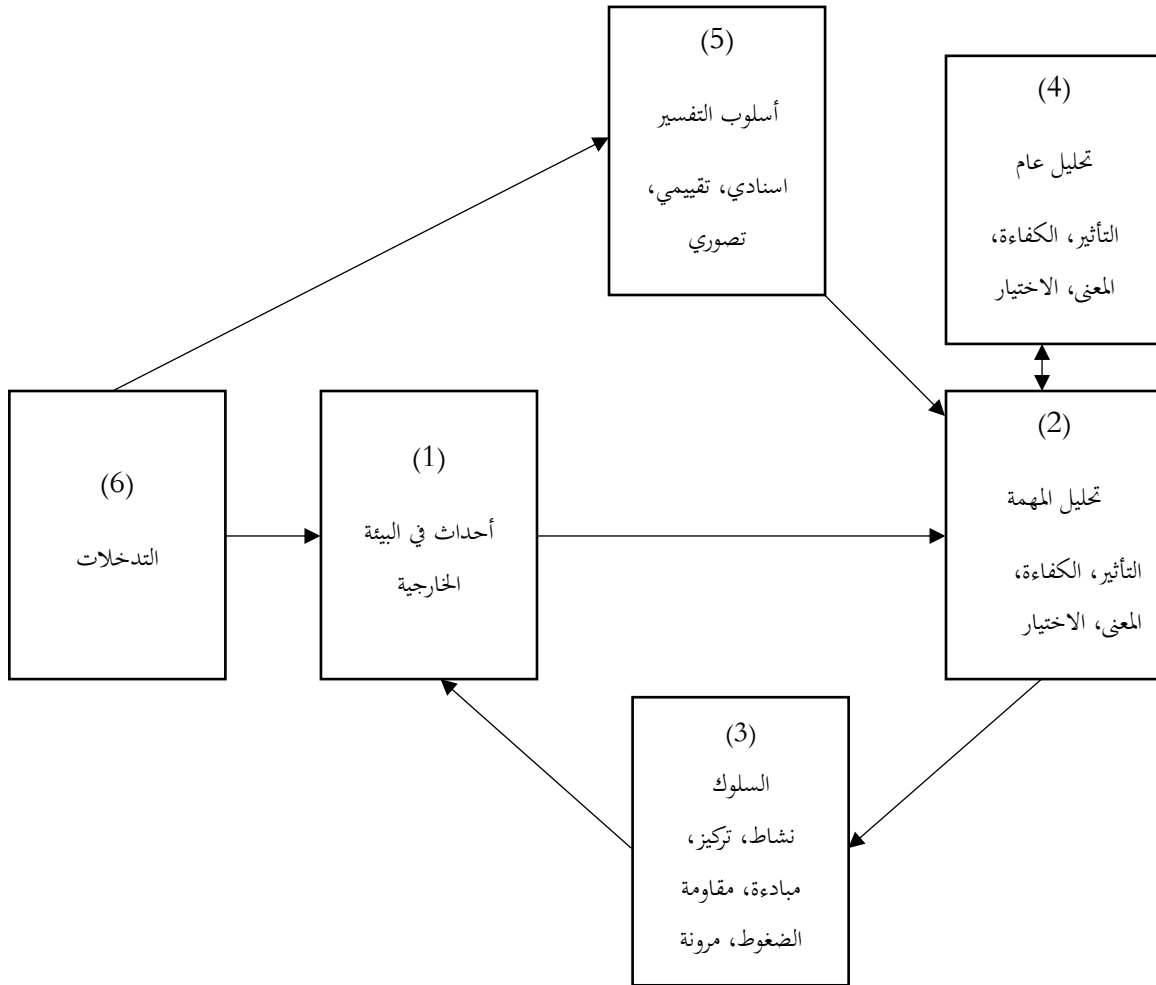
- المرحلة الأولى: حيث في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتشخيص ظروف المنظمة التي هي مسؤولة على الشعور بعدم القدرة بين العاملين والتي قسمت على أنها عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بالإشراف، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وعوامل متعلقة بالوظيفة.
- المرحلة الثانية: العوامل التي تحدد في المرحلة الأولى تقود المدراء الى استعمال استراتيجيات التمكين داخل المنظمة من اجل إزالة العوامل المسببة لعدم قدرة العاملين والتي تتمثل في: الإدارة التشاركية، تفعيل نظام التغذية العكسية، ربط الحوافز والمكافآت بالأداء واثراء العمل.
- المرحلة الثالثة: المرحلة الثانية تؤدي الى إزالة العوامل المسببة لعدم قدرة العوامل، لكنها تهدف أيضا الى توفير العاملين بمعلومات الفعالية الذاتية وهذا عن طريق مجموعة من المصادر والتي تتمثل في: المكاسب غير الفعالة، التجارب غير المباشرة، الاقناع اللفظي والاستثارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: يشعر العاملين بالتمكين في هذه المرحلة.
- المرحلة الخامسة: نلاحظ السلوكيات الايجابية للتمكين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: نموذج (Thomas & Velthouse, 1990):

قام (Thomas & Velthouse, 1990) بوضع نموذج للتمكين ويعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي، حيث عرف التمكين على أنه زيادة الدافع الجوهري. يحتوي النموذج على أربعة أبعاد وهي (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية وتطوير العمل) حيث نتطرق لها لاحقا بشيء من التفصيل. والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (1-2): النموذج المعرفي للتمكين



Source: (Thomas & Velthouse, 1990, p. 670)

من خلال الشكل السابق، يتضح لنا عملية التمكين حددها النموذج بستة خطوات تتمثل في:

الخطوة الأولى هي التغيير في البيئة الخارجية من خلال توفر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول القيادة، تفويض السلطات، تصميم الوظائف، ونظام المكافآت. المعلومات التي توفرها الخطوة الأولى تساعد العاملين في تحليل مهامهم بالاعتماد على أبعاد التمكين النفسي في الخطوة الثانية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

أما الخطوة الثالثة هي أن التحليل للمهمة الذي يقوم به الفرد في الخطوة الثانية يساعد على تغيير سلوكه داخل المنظمة إيجابياً وذلك بزيادة في نشاطه، تركيزه... الخ

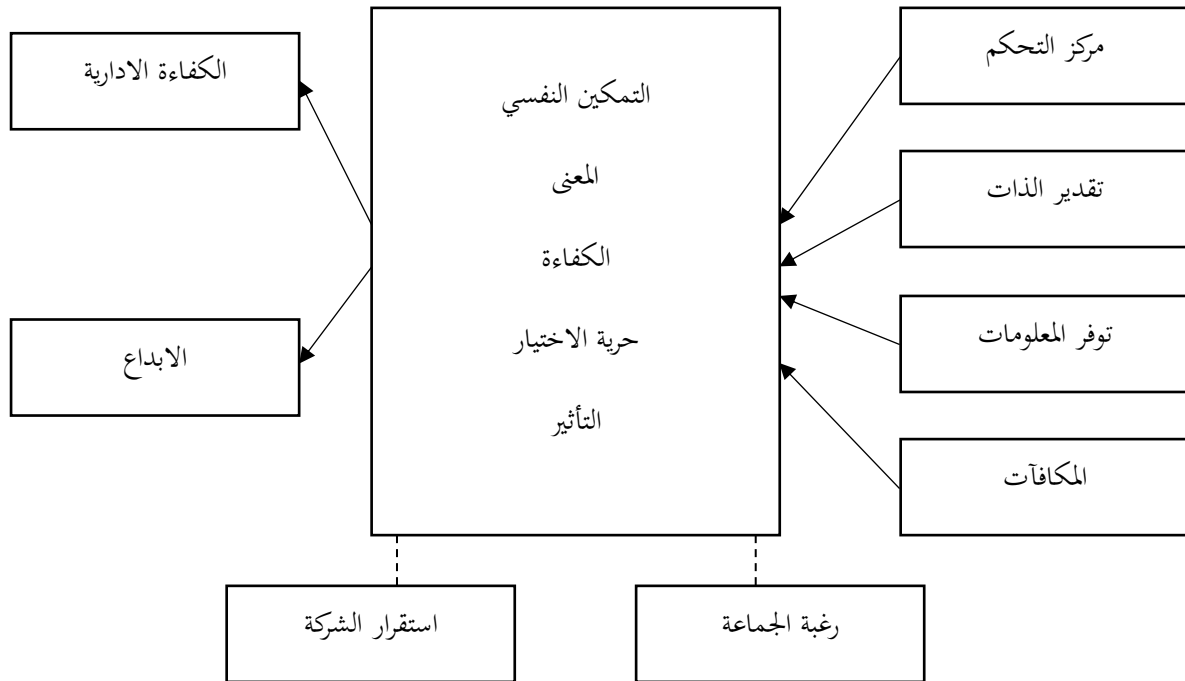
أما الخطوة الرابعة تتمثل في الخبرات التراكمية أي مدى استفادة الفرد من التحليلات السابقة في التحليل الحالي، كما نلاحظ أن العلاقة بين الخطوة الثانية والرابعة هي علاقة تبادلية أي كلا التحليلين يؤثر ويتأثر بالآخر. في حين الخطوة الخامسة وهي أسلوب الفرد في تحليل المعلومات.

أما الخطوة السادسة هي التدخلات وطرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن اجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات البيئية.

ثالثاً: نموذج (Spreitzer, 1995):

يركز هذا النموذج على أن التمكين عملية ادراكية والشكل رقم (1-3) يوضح النموذج.

الشكل رقم (1-3): نموذج (Spreitzer, 1995) للتمكين



Source: (Spreitzer, 1995, p. 1445)

نلاحظ من الشكل السابق أن النموذج يعتمد على مجموعة من العوامل التي تؤدي الى التمكين التي يمكن تقسيمها الى قسمين حيث القسم الأول يتضمن عوامل ترجع لخصائص الفرد، في حين القسم الثاني ترجع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

العوامل الخاصة بالوظيفة. هذه العوامل تؤدي الى التمكين والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (معنى العمل، الفعالية، حرية الاختيار وتطوير العمل) وهي نفس الأبعاد التي أتى بها نموذج (Thomas & Velthouse, 1990)، حسب نموذج (Spreitzer, 1995) فان التمكين يؤدي الى الكفاءة الإدارية والابداع في وجود رغبة الجماعة واستقرار الشركة كعنصرين يدعمان عملية التمكين.

رابعاً: نموذج (David, 2001):

اقترح Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار اداري أن هناك عشر طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين المرؤوسين وهي (معاينة، 2008، الصفحات 158-159):

1- التمكين من خلال المسؤوليات: من أجل تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية وزيادة المسؤولية لدى الموظف يجب على المدير أن يعرف ويحدد المهام المطلوبة من الموظف، كما يجب أن يوضح له دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: عندما يكون للموظف لديه بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل يظهر حماس وابداع أكثر لكن يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدد.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: من أجل تحفيز المرؤوسين وتمكينهم من الوصول الى الامكانية القصوى يجب وضع معايير، ويجب أن تمتاز بالمصداقية والموضوعية ذات مستوى عال بحيث تستثير الموظف.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تسعى وتحرص على تطوير مهارات موظفيها، كما أن التدريب يعتبر عنصر أساسي لتزويد المرؤوسين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: المرؤوسون بحاجة الى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون عاجزين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات عملية أساسية لنجاح التمكين.

6- التمكين من خلال التغذية العكسية: اذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من الطرفين).

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: للمدير دور هام في اظهار التقدير والاحترام للمرؤوس لأنه يساعد في تعزيز شعور المرؤوس بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

8- التمكين من خلال الاحترام: الالتزام يساعد على تعزيز احترام وتقدير الذات وبالتالي اظهار أداء متميز .

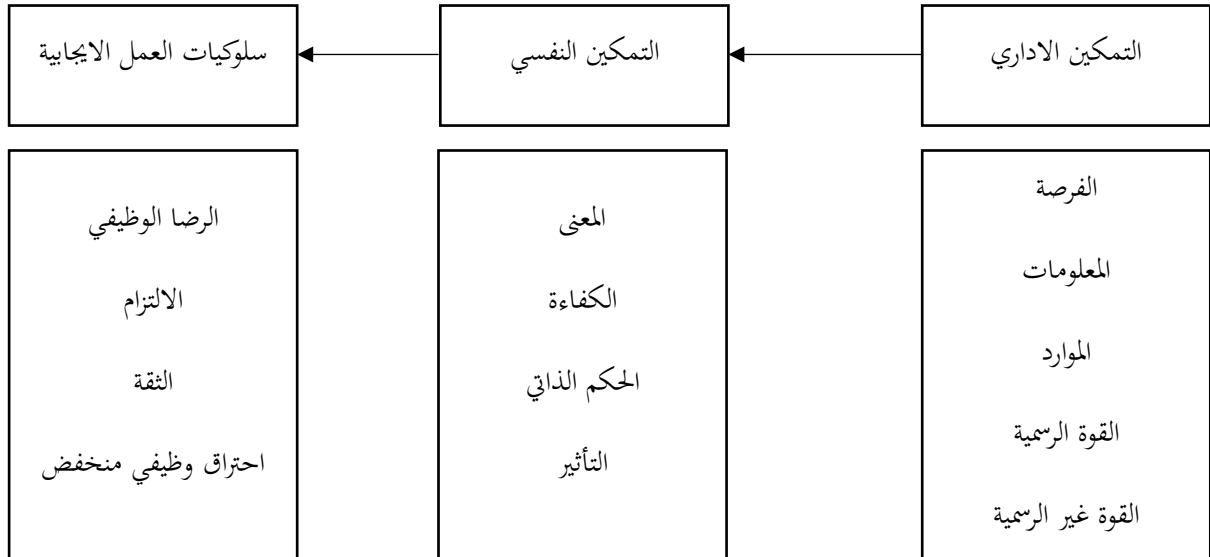
9- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فان ذلك سيؤدي بالموظف الى أن يركز في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي الى تبرير كل خطوة يقوم بها.

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فانه سيتمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فان ذلك يؤدي الى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما أن فكرة المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

خامسا: نموذج (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001):

طور الباحثون بالاعتماد على نظرية Kanter نمودجا لقياس التمكين، حيث ركز هذا النموذج على التمكين الإداري يؤدي الى التمكين النفسي وبدوره يؤدي الى السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة وعرف بنموذج التمكين الموسع في مكان العمل، والشكل رقم (1-4) يوضح النموذج

الشكل رقم (1-4): نموذج التمكين الموسع



Source : (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001, p. 264)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التمكين الإداري حدد بستة أبعاد والتي تتمثل في: توفر الفرص، توفر المعلومات، توفر التحفيز، توفر الموارد، القوة الرسمية، والقوة غير الرسمية. حيث تطبيق المنظمة للتمكين الإداري يؤدي الى ظهور التمكين النفسي الذي حدد بأربعة أبعاد وهي: معنى العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، وتطوير العمل. والتمكين النفسي بدوره سوف يساهم في ظهور السلوكيات الإيجابية منها: الرضى الوظيفي، الالتزام، الثقة... الخ.

المطلب السادس: أبعاد التمكين:

سنتناول في هذا العنصر الى أبعاد التمكين حيث نجد أن هناك أبعاد للتمكين الإداري وأخرى للتمكين النفسي، وفيما يلي نستعرض أبعاد التمكين التي اعتمدنا عليها في بناء نموذج الدراسة بالتفصيل، بالإضافة الى مجموعة من الأبعاد التي نجدتها في الأبحاث والدراسات.

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

حدد الباحثون (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) في نموذجهم مجموعة من الأبعاد التي تمثل التمكين الإداري، نستعرضها فيما يلي:

- 1- **توفر الفرص:** يقصد بها توفير المنظمة لفرص التدريب والتكوين، فرص الترقية أي كل الفرص التي تساهم في تطوير الفرد العامل ورفع من مهاراته ومعارفه؛
- 2- **توفر المعلومات:** يقصد بها توفير المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة من أجل أن يكون الفرد العامل فعال في عمله.
- 3- **توفر التحفيز:** يقصد به وجود تغذية عكسية بين مختلف مستويات المنظمة، بالإضافة الى نظام حوافز ومكافآت يرتبط بالأداء.
- 4- **توفر الموارد:** يقصد به قدرة الفرد للحصول على الموارد المالية، توفر الآلات، الوقت، والمواد اللازمة لتأدية المهام.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (1-1) يوضح أبعاد التمكين الإداري التي عرضت في الأبحاث والدراسات

الجدول رقم (1-1): أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	الدراسة
الفرصة، المعلومات، التحفيز، الموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية.	(Kimura, 2011)
استعداد المنظمة لتمكين العاملين، تمكين الموظفين، قوة التمكين.	(عريقات، 2009)
الفرصة، المعلومات، التحفيز، الموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية.	(Cayaban, et al., 2022)
الفرصة، المعلومات، التحفيز، الموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية.	(Amore, Xanthopoulou, Calvo, & Vazquez, 2021)
الفرصة، المعلومات، التحفيز، الموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية.	(Orgambidez & Almeida, 2020)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مراجع الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الكثير من الباحثين يعتمد على CWEQ-II لقياس التمكين الإداري بمختلف أبعاده (توفر الفرص، توفر المعلومات، توفر التحفيز، توفر الموارد، القوة الرسمية، والقوة غير الرسمية)، وعليه اعتمدنا على نفس المقياس لقياس التمكين الإداري في دراستنا مع حذف بعدين وهما: القوة الرسمية والقوة غير الرسمية، أشارت الباحثة (Laschinger (2001 في مطبوعة شرحت فيها نموذج التمكين الموسع الى أنه يمكن حذف البعدين من المقياس.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: أبعاد التمكين النفسي:

حددت الباحثة (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444) في نموذجها مجموعة من الأبعاد والتي تعتبر أبعادا للتمكين النفسي نستعرضها في:

- 1- **معنى العمل:** هو الإحساس بقيمة العمل، أو هدفه حيث يجب أن يكون معنى العمل أو أهدافه متوافقة مع دور العمل، قيم، مبادئ، وسلوكيات الفرد.
- 2- **الفعالية الذاتية:** وهي تعني الكفاءة أيضا حيث تعرف على أنها إيمان الفرد بقدراته على أداء الأعمال بمهارة عالية.
- 3- **حرية الاختيار:** وهي اعتقاد الفرد على حريته في اتخاذ القرار.
- 4- **تطوير العمل:** يعني درجة تأثير الفرد على الإدارة في تطوير العمل، أي إدراك الفرد بأن له تأثيرا في القرارات داخل المنظمة.

ونلاحظ أن أبعاد التمكين النفسي هي نتائج التي من المفترض أن تتحقق عند تطبيق التمكين الإداري، وعليه من أجل تمكين الأفراد على المنظمة توفير بيئة مناسبة للتمكين وهذا من أجل الحصول على أفراد متمكنة حيث ينجزون أعمالهم بفعالية.

المبحث الثاني: المراجعة الأدبية لإدارة الصراع التنظيمي

قبل التطرق الى ادارة الصراع التنظيمي وأساليبه وجب علينا أن نعطي لمحة عن الصراع التنظيمي والتي تتمثل في مفهوم وتطور الصراع التنظيمي، تعريف الصراع التنظيمي، مستويات، أسباب ومصادر الصراع.

المطلب الأول: مفهوم وأشكال الصراع التنظيمي:

في هذا المطلب سوف نتناول تطور مفهوم الصراع التنظيمي، ثم نعرض على مفهوم وأشكال الصراع التنظيمي، بالإضافة الى خصائص الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكثير من الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية، كما عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا في موضوع الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمة، حيث اتفق معظم الباحثون في أن الصراع في المنظمة هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

الجماعات والمنظمات (ديري، 2011، صفحة 285). وقبل التطرق الى مفهوم الصراع سنعرض باختصار تطور مفهوم الصراع التنظيمي.

أولاً: تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

مر مفهوم الصراع التنظيمي على ثلاث مراحل والتي تتمثل في المدارس الإدارية ونظرتها للصراع التنظيمي نستعرضها فيما يلي:

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي: حيث سادت في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، أصحاب النظرة الكلاسيكية تبنا أن الصراع هو شيء غير مرغوب فيه، ويجب التخلص والقضاء عليه بأي وسيلة ممكنة (ديري، 2011، صفحة 286).

2- مرحلة الفكر السلوكي: أصحاب هذا الفكر يتناولون الصراع على أنه ظاهرة طبيعية حتمية داخل المنظمة، حيث هو نتيجة التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه حيث ينبغي ادارته والتحكم فيه وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الصراع (رضوان، 2012، الصفحات 28-29).

3- مرحلة الفكر التفاعلي: يرى أصحاب هذا الفكر الى الصراع على انه يشكل قوة إيجابية في الجماعة بالإضافة أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة (كافي، 2015، صفحة 56). ويجب على الإدارة التدخل في حالتين فقط: الأولى عندما يزيد الصراع عن المستوى المطلوب، والثانية عند انخفاض الصراع عن المستوى المطلوب (ديري، 2011، صفحة 287).

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي:

تعددت التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثون للصراع التنظيمي ونذكر منها:

يعرف March & Simon الصراع على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل (ديري، 2011، صفحة 287).

ويعرف Boulding على أنه وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركة للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (ديري، 2011، صفحة 287).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما يعرف Robins الصراع بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الفرد من أجل افساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي الى احباط الشخص وتكون سبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه ومصالحه (كافي، 2015، صفحة 11).

كما يعرف (Rahim, 2000) الصراع على أنه عملية تفاعلية تتمثل في عدم التوافق، الاختلاف في الآراء أو التنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (فرد، جماعة، منظمة) (Rahim, 2000, p. 18).

كما يعرف أيضا أنه عبارة عن اختلاف يحدث أو يبدأ عند ادراك أحد أطراف الصراع (فرد، جماعة، قسم، منظمة) بأن مصالحه وأهدافه مهددة (العريفي، 2013، صفحة 175).

كما يعرف الصراع على أنه أي موقف يكون فيه تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو العواطف أو السلوكيات، والذي يؤدي الى الاختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أكثر (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 188).

يعرف الصراع التنظيمي بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين مختلفتين، والبعض الآخر يرى أن الصراع التنظيمي يحدث عندما يظهر عدم اتفاق حول موضوع معين (ديري، 2011، صفحة 287).

من خلال التعريفات يتضح أن الصراع التنظيمي هو حالة تنشأ أو تظهر عندما لا يمكن الاتفاق، عدم التفاهم حول موضوع ما داخل المنظمة، حيث يشعر بها الأفراد أو الجماعات عند ادراكهم بأن مصالحهم وأهدافهم مهددة، كما تعبر هذه الحالة بالاستياء والإحباط، كما قد تظهر سلوكيات سلبية للتعبير عن ذلك.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي:

يتسم الصراع بالخصائص التالية (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 188-189):

- 1- يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة، وهذا يعني أن الصراع لا ينحصر على مستوى واحد داخل المنظمة بل يحدث بين جميع المستويات الإدارية وبين جميع العاملين؛
- 2- لا يوجد توقيت معين لحدوث الصراع. ولا شكل محدد أو نمط معين من الصراع؛
- 3- الصراع التنظيمي ديناميكي ومتنامي؛
- 4- الصراع التنظيمي ينشأ ويحدث من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- 5- الصراع والمنافسة يختلفان، حيث الصراع يكون موجه ضد طرف ما أي يحقق هدف لطرف واحد فقط، أما المنافسة تكون موجهة نحو هدف مرغوب فيه؛
- 6- قد يتدخل طرف ثالث لحل الصراع، فيجب على هذا الطرف يجب أن يكون له صفة الحيادية والنزاهة والتجرد والمعرفة باهتمامات ورغبات أطراف الصراع ويعمل على التقريب بينهما؛
- 7- الصراع التنظيمي قد يكون ظاهرة صحية، وعليه قد تعمل الإدارة في استثارة الصراع وذلك من أجل أحداث التطوير وتوليد الابداع؛
- 8- كما يمكن للصراع أن يكون ظاهرة سلبية حيث قد ينخفض الأداء بشكل غير طبيعي، نقص الأفكار الجديدة، المقاومة الكبيرة والقوية للتغيير.

كما نجد خصائص أخرى التي تميز الصراع التنظيمي، والتي يمكن ذكرها فيما يلي (بلطرش، 2020، الصفحات 62-63):

- 1- يعتبر الصراع التنظيمي وضعاً مؤقتاً داخل المنظمة؛
 - 2- الصراع التنظيمي يكون بين طرفين أو أكثر في موقف معين؛
 - 3- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع التنظيمي؛
 - 4- التوتر يعتبر بعداً أساسياً في الصراع التنظيمي، وهذا يؤدي إلى إمكانية دخول الأطراف المتصارعة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض من أجل اجبار أحد أو جميع أطراف الصراع على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
 - 5- الصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، فهو انعكاس لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح والأهداف والاهتمامات؛
 - 6- إمكانية اجبار أحد أو الأطراف المتنافسة على قبول حل، أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف راغبة فيها؛
 - 7- الصراع التنظيمي يعتبر وسيلة للكشف عن مظاهر الضعف في القواعد والظروف القائمة وطريقة للمطالبة بإصلاحها.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، بحيث ما إذا تحكمت المنظمة فيه بشكل صحيح سوف يعود عليها بنتائج إيجابية والتي سوف تنطرق لها لاحقاً.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي:

في ظل عالم يتصف بزيادة المنافسة بين المنظمات بالإضافة الى اختلاف الأفراد في شخصياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، ادراكهم بالإضافة الى توقعاتهم ينتج الكثير من الصراعات التي لا يمكن تجنبها لأنها حتمية، كما أن هذه الصراعات لا تنتج من العدم بل لها أسباب ومظاهر يمكن ملاحظتها أو معرفتها.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب أو مصادر الصراع الى تقسيمين وهما عوامل هيكلية، وعوامل شخصية. وتتناول ك منها فيما يلي:

1- العوامل الهيكلية:

والتي هي نتيجة طبيعة المنظمة وطرق تنظيمها للعمل، حيث تتضمن العوامل التالية (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 195-196):

أ- التخصص:

عندما تكون الوظائف عالية التخصص ويصبح الأفراد خبراء في أداء المهام قد نجد أشكالاً متعددة من الصراع، فمثلاً في شركة البرمجيات هناك متخصصون في قواعد البيانات وآخرين في الأساليب الإحصائية، وآخرون في الأنظمة حيث هذا التخصص قد يولد الصراع التنظيمي من قبل الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالوظائف التي يؤديونها.

ب- الاعتمادية:

تعني الاعتمادية أن الجماعات أو الأفراد يعتمدون على بعضهم للوصول للأهداف، حيث تظهر الصراعات التنظيمية بين الأقسام المعتمدة على بعضها البعض أو بين محطات العمل.

ج- الموارد العامة أو المشتركة:

نجد في بعض منظمات الأعمال اشتراك بعض الأطراف أو الأقسام المختلفة في موارد عامة أو بشرية مثلاً اشتراك مديري الأقسام في أعمال السكرتارية العامة، وهذا قد يؤدي الى احتمال تولد الصراع وهذا الاحتمال يزيد عندما تكون هذه الموارد نادرة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ح- الفرق في الهدف:

في بعض الأحيان تعمل مجموعات عمل مع بعض لكن أهدافها تكون مختلفة أو متعارضة أو انها لا تتقارب، وهذا قد يؤدي الى التأخير، وهذا الأخير يؤدي الى الصراع التنظيمي.

ض- علاقات السلطة:

تحمل العلاقة التقليدية بين الرئيس والعاملين في طبيعتها التدرج الوظيفي حيث الرئيس هو الأعلى درجة وهذا ما قد يجعل الكثيرين يشعرون بعدم الراحة، وقد يؤدي هذا الشعور الى خلق عداة أو صراع. وما قد يضاعف احتمالية حدوث الصراع هو السلوك الأوتوقراطي أو الاستبدادي الذي يتسم به الرئيس.

ظ- عدم اتساق المكانة والمنزلة:

قد نجد بعض الاختلافات الكبيرة بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، فعلى سبيل المثال قد نجد مزايا عند الإداريين كجداول أعمال مرنة، وقت أطول لتناول الغداء ولا نجد هذه المزايا عند غير الإداريين، وهذا قد ينتج حالة استياء أو صراع.

غ- غموض خطوط المسؤولية:

عند حدوث فشل ما قد لا يكون هناك مصدر المسؤولية أي خطوط المسؤولية غير واضحة، لذا يقوم الأفراد بالهروب من المسؤولية أو يتجنبون التعامل مع المشكلة، هذا قد يؤدي الى حدوث صراع.

2- العوامل الشخصية:

ويقصد بها تلك العوامل التي تنشأ بين الأفراد ويمكن تحديدها فيما يلي (باشري، مدكور، و فهمي، 2017، الصفحات 196-197):

أ- المهارات والقدرات:

تختلف مستويات المهارة والقدرات أفراد المنظمة، حيث هذا الاختلاف قد يكون إيجابي للمنظمة، لكنه يحمل الصراع خاصة عندما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض بحيث العاملين الأكفاء وأصحاب الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع أفراد جديدة وغير مدربة وحديثة التخرج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ب- الشخصيات:

ان تنوع الشخصيات بين الأفراد يجعل الصراعات الشخصية حقيقة حتمية لأنه من المستحيل أن يكون جميع الأفراد متشابهين، ولعل من الصفات الشخصية التي نجد صعوبة في التعامل معها هي الشخص الغضوب الذي يغضب وينفعل ويسخر من الآخرين، حيث هذا الشخص يتجاهل العلاقات الشخصية في العمل مما يولد الضغوط والتوتر وبالتالي حدوث صراع.

ج- الادراك:

ان الاختلافات في الادراك بين الأفراد والإدارة لنظام المكافآت قد يؤدي ال حدوث صراع، فالمديرين غالباً ما يقدمون ما يعتقدون أن الأفراد يريدونه وليس ما يعبر عن الحاجة الحقيقية لهؤلاء الأفراد.

د- القيم والأخلاق:

ان الاختلاف في القيم والأخلاق قد يكون مصدراً لعدم الاتفاق والصراع، مثلاً الأفراد القدامى لديهم الولاء للمنظمة وقد لا يأخذون إجازة مرضية عندما يكونون مرضى، على غرار الأفراد الجدد الذي قد يأخذون اجازة مرضية وهذا الأمر قد لا ينطبق على الجميع.

هـ- العواطف:

الحالة النفسية ومزاجية الأفراد يمكن أن تكونا مصدراً للصراع في مكان العمل. فعلى سبيل المثال يمكن لمشاكل البيت أن تفسد مكان العمل. بالإضافة أن مزاجية الفرد قد تؤدي الى صعوبة التعامل معه.

و- عوائق الاتصال:

الحواجز الرجاجية بين العاملين وحاجز اللغة قد تؤدي الى ظهور الصراع. بالإضافة الى الأحكام المعتمدة على القيم التي يحملها الشخص قد يجعل المستقبل يحدد قيمة الرسالة قبل استقبالها، فعلى سبيل المثال إذا كان شخص كثير الشكوى فحينما يدخل هذا الشخص على الرئيس فان الرئيس قد يقوم بإنقاص قيمة الرسالة قبل استلامها وهذا قد ينشأ الصراع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

يرى (ديري، 2011، صفحة 289،288) أن أهم أسباب الصراع تتمثل في:

- أ- **صراع الأهداف:** حيث يسعى الفرد أو الجماعة الى أهداف أو نتائج تختلف عما يسعى اليه الآخرون؛
- ب- **الصراع الفكري:** حيث أن الفرد، الجماعة أو المنظمة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين؛
- ج- **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين؛
- د- **الصراع السلوكي:** حيث يتصرف الفرد أو الجماعة تصرفات وسلوكيات لا يتقبلها الآخرون؛
- هـ- **صراع الأدوار:** حيث لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين؛
- و- **التغير في السلطات والصلاحيات** التي يتمتع بها الفرد يؤدي الى الصراع خاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات؛
- ز- **عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي الى حدوث الصراع بينهما؛
- ح- **التغير في مركز الفرد في المنظمة** داخل الهيكل التنظيمي؛
- ط- **الاختلاف في الثقافة، القيم، العادات والتقاليد؛**
- ي- **حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال** سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات؛
- ك- **المنافسة على الموارد المتاحة** بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات؛
- ل- **المنافسة على السلطة:** حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة عليه؛
- م- **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات التي تنشأ عند اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يشير الى الصراعات فيما بينهم؛
- ن- **التركيب السيكولوجي للفرد:** يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي الى حدوث صراعات؛
- س- **الرضا الوظيفي:** حيث ان عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية الى حدوث الصراع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: مظاهر الصراع التنظيمي:

بعد تطرقنا الى أسباب الصراع التنظيمي فان التساؤل الذي يطرح هو ما هو السلوك الذي إذا شاهدناه يجعلنا ندرك أن هناك صراعا في المنظمة؟، ويمكن القول أن هناك مجموعة من التعبيرات والأفعال وردود الأفعال التي تمارس من طرف الأطراف المتصارعة، والتي تعكس بصورة علنية مدى حدة الصراع (العريقي، 2013، صفحة 180). ويمكن توضيح بعض هذه الأشكال والمظاهر فيما يلي (بلطرش، 2020، الصفحات 85-87):

1- التباطؤ في العمل:

في هذه الحالة يكفي الأفراد بالحد الأدنى من الكفاءة حيث يبذلون أقل جهد ممكن في العمل وهذا ما يؤدي الى تدني الإنتاج كما ونوعا.

2- التخريب:

في هذا الشكل يمارس الأفراد التخريب أو التعطيل المتعمد للآلات ووسائل الإنتاج، وهذا يؤدي الى تعطيل العمل. ليس من السهل اكتشاف هذا الفعل لان العمال يحدثون العطل ويظهرونه كأنه عطل غير متعمد.

3- الفصل:

إذا اكتشفت الإدارة لتباطؤ والتخريب من ألعيب الأفراد فإنها بدورها تتخذ مجموعة من الإجراءات والتي تتمثل في تغيير في الموارد البشرية، وتقوم بفصل عدد من الأفراد بحجة أن المنظمة سوف تقوم بغلق بعض الأقسام، وعادة ما يتم التخلص من الأفراد الذي يقصرون في أداء أعمالهم ولكن نشطاء في المطالبة بحقوقهم.

4- حرب الشائعات ونشر المعلومات:

في هذه الحالة المنظمة تقوم باستقصاء المعلومات عن أخطاء الأفراد في فترات سابقة، حيث تقوم المنظمة بإحيائها ونشرها من جديد لكن تضيف عليها معلومات جديدة. حيث المعلومات الجديدة تبين الأفراد بأنهم أصحاب نوايا سيئة ومظهرهم هو قناع ساتر لنواياهم السيئة. كما تقوم المنظمة بنشر شائعات حول الأفراد المستهدفة بأنهم يسربون أسرار العمل الى منظمة منافسة أو أنهم يبحثون عن عمل آخر بسبب شعورهم بعدم الرضا.

5- مقاومة التغيير:

عندما يدرك الأفراد أن التغيير يمثل تهديدا لأمنهم واستقرارهم، وانتقاصا لمكاسبهم وحقوقهم فتكون ردة فعلهم سلبية ومقاومة للتغيير.

6- التهديد بالإضراب:

عادة ما يجتمع الأفراد قبل الاضراب لندروا المنظمة بوقوعه من أجل هدف مشترك. وعادة ما يكون قرار الاضراب مؤجلاً للتنفيذ، وهذا من أجل إتاحة الفرصة للمنظمة أن تتدارك الموقف وتحقيق رغبات العمال، وعادة ما يكون توقيت التهديد بالإضراب في وقت حرج وهذا من أجل تحقيق ما يمكن تحقيقه من مطالب.

7- الغضب:

وهو الشعور بالعداء الشديد، السخط، الحقد أو النقمة.

8- الاضراب:

يمكن تعريف الاضراب بأنه الامتناع الجماعي المتفق عليه بين مجموعة من العاملين عن العمل لفترة مؤقتة وهذا من أجل ممارسة الضغط على المنظمة للاستجابة لمطالبهم. من بين لمطالب التي يمكن أن يطلبها العمال: رفع الأجور، تخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل.

9- الاغلاق:

هذا المظهر يلجأ اليه صاحب المنظمة أو العمل حيث يوقف العمل للضغط على الأفراد للاستجابة لمطالبه أو التنازل على مطالبهم، أو عدم اللجوء الى الاضراب. أي يمكن القول أن صاحب العمل يلجأ الى هذا السلوك عندما يهدد الأفراد بالإضراب كرد فعل عليه.

10- ترك العمل:

يمكن للمشاكل داخل المنظمة أن تتطور وتتأزم الى درجة يصبح الفرد غير قادر على الاستمرار في بيئة عمل مضطربة، يشعر فيها ببعض السلوكيات السلبية كعدم الاستقرار وكثرة الضغوطات لأن هذا يؤدي الى احباط معنوياته وانخفاض أدائه، وهذا ما يؤدي الى اتخاذ قرار ترك المنظمة كحل نهائي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي:

في هذا المطلب سوف نتناول ثلاث عناصر والتي تتمثل بالمراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي، ثم نتطرق الى مستويات الصراع التنظيمي.

أولاً: مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي لا يظهر من العدم وإنما هو نتيجة مجموعة من الأسباب والمراحل قبل أن يظهر في شكله الأخير، حيث قسم بعض الباحثين مراحل الصراع التنظيمي الى أربعة مراحل هي كالاتي:

- 1- **مرحلة الصراع الضمني:** نجد في هذه المرحلة أسباب الصراع أي الأسباب التي تساهم في خلق الصراع غير المعلن ومن هذه الأسباب: ضعف الاتصال، محدودية الموارد، وتوجه الإدارة لتخفيض العمالة (كافي، 2015، صفحة 28)؛
- 2- **مرحلة الشعور بالصراع:** في حال ما اذا استطاعت أحد مسببات الصراع الى اثاره قدرا من التدمير والاستياء بين العاملين، فان ذلك غالبا ما يؤدي الى الشعور بالصراع (كافي، 2015، صفحة 28)؛
- 3- **مرحلة الصراع العلني:** وهنا يمكن ملاحظة السلوك الصادر عن طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها (رضوان، 2012، صفحة 37)؛
- 4- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة يحصل أمران اما وجود حلول ترضي الطرفين فيحدث تعاون بين الأطراف أو عدم وجود حلول وبقاء المشاعر كامنة واحتمال انفجارها في أي لحظة (رضوان، 2012، صفحة 37).

كما حدد Rahim خمس مراحل للصراع التنظيمي نعرضها كما يلي (الفقعاوي، 2017، صفحة 18):

- 1- **ظروف ما قبل الصراع:** عادة ما تكون هذه الظروف قبل نشوء الصراع بين الأطراف وعادة ما تتمثل في الظروف السلوكية، الديمغرافية، والهيكلية حيث هذه الظروف قد تؤدي الى نشوء الصراع؛
- 2- **التغيرات السلوكية:** عند نشوء الصراع تحدث بعض التغيرات السلوكية حيث يظهر السلوك العدائي للأطراف المتعارضة، ويتغير اهتمام الأفراد من انجاز الأهداف الى الفوز، وكل طرف يبدأ بالنظر للطرف الآخر كعدو، ويصلون الى حالة التطرف في تفاعلهم وهذا ما يؤدي الى المرحلة الثالثة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- 3- تشكيل الهيكل: يصبح الصراع مؤسسياً ويقصد به لجوء الأفراد الى الاعتماد على القوانين، اللوائح، الاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية؛
- 4- عملية القرار: في هذه المرحلة تقوم الأطراف بإحلال العمليات في صنع القرارات بدلا من الطرق المعتادة مثلا عادة ما يتم حل الصراع بين الأفراد والمنظمة من خلال التفاوض أو اللجوء الى أطراف أخرى لحل الصراع؛
- 5- ما بعد الصراع: في هذه المرحلة قد يتم الوصول الى حل يرضي جميع الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا بدوره يؤدي الى صراع كامن.

كما قدم Pandy نموذجا لمساعدة المدراء في تفسير وتحليل مواقف الصراع، حيث اعتبر الصراع التنظيمي عملية تمر بخمسة مراحل متتالية، والشكل رقم (1-5) يوضح هذه المراحل:



من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بخمسة مراحل متتالية والتي تتمثل في (بلطرش، 2020، صفحة 67):

1- المرحلة الأولى:

والتي سميت بمرحلة الصراع الكامن، حيث تتوفر أسباب الصراع دون حدوثه في هذه المرحلة ومن بين الأسباب التي من الممكن أن تؤدي الى الصراع التنظيمي: التنافس على الموارد النادرة والمحدودة داخل المنظمة، حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو قد تكون أحد الأسباب التي ذكرت سابقا. حيث هذه الأسباب لا تظهر الصراع للعلن لأن حدته منخفضة أو عدم استعداد أحد الأطراف لخوض الصراع.

2- المرحلة الثانية:

سميت هذه المرحلة بالصراع المدرك، بحيث في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع بادراك أو ملاحظة وجود الصراع ويتخذ كل طرف موقفا معينا بالاعتماد على معلومات غير صحيحة أو غير كافية. يتم التنبؤ بازدياد حدة الصراع عندما تزيد حدة الانفعالات والتوتر، وهذا يؤدي الى اتخاذ إجراءات من أجل تخفيض الشعور بالقلق وعدم الراحة.

3- المرحلة الثالثة:

سميت هذه المرحلة بالصراع المحسوس، وتمثل هذه المرحلة ترجمة الصراع المدرك الى مقدمات للصراع الواقعي والفعلي، حيث يشعر أطراف الصراع بالمظاهر والمؤشرات التي تدل على بدء الصراع الفعلي.

4- المرحلة الرابعة:

سميت هذه المرحلة بالصراع العلني، حيث يحاول كل طرف من أطراف الصراع عرقلة واعاقة تقدم الطرف الآخر الى الوصول للأهداف، وتظهر مجموعة من السلوكيات والتصرفات المتعارضة من بينها، العدوانية العلنية سواء كانت سلوكية أو لفظية. وهذا ما يؤدي الى انقطاع التواصل بين الأطراف وبالتالي يتأثر أداء وعمل المنظمة سلبا.

5- المرحلة الخامسة:

سميت هذه المرحلة بما بعد الصراع أو نتائج الصراع، حيث تتوقف نتائج الصراع على الأسلوب المعتمد في التعامل مع الصراع، فمثلا إذا ما تم حله بطريقة تحد من حدته وترضي جميع الأطراف فهذا يشجع على التعاون والتفاهم. وإذا تم كبت وتجنب الصراع أو إيجاد حلول مؤقتة فهذا يؤدي الى احتمالية تعقد الأمور وتكون سببا في ظهور صراعات أخرى مستقبلا.

ثانياً: مستويات الصراع:

يحدث الصراع داخل المنظمة في مستويات ثلاث وتتمثل في: الصراع الذاتي (على مستوى الفرد، بين الأفراد، والصراع بين الجماعات (حرير، 2013، صفحة 175). كما يوجد من صنف مستويات الصراع الى خمسة مستويات حيث أضيفت الصراع بين المنظمات والصراع بين الفرد والجماعة الى المستويات السابقة، نستعرض فيما يلي شرحا وجيزا لمختلف مستويات الصراع (الطجم و السواط، 2003، الصفحات 233-236):

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

1- الصراع على مستوى الفرد:

ينشأ هذا الصراع عندما الفرد يجد نفسه في موقف يجب عليه اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لا يرغب في أي منها، أو قد يجد بديلين يرغب في كليهما ولا يمكن الحصول الا على واحد فقط، أو قد يجد نفسه يختار بين بديلين لا يرغب فيهما على الاطلاق. بصفة عامة كل ما يسبب القلق وعدم الاستقرار النفسي للفرد يعتبر صراعاً داخل الفرد.

2- الصراع على مستوى الأفراد (الصراع بين الأفراد):

يقصد به الصراع بين فردين أو أكثر، حيث كيفية التقييم والتعامل مع المواقف وبعض الأمور تختلف من فرد الى آخر، ومن بين محددات التعامل مع مختلف المواقف: القيم، الادراك، العادات والتقاليد، الخلفيات والتجارب. وهذا قد يؤدي الى التناقض بين الأفراد خاصة إذا كانوا يعملون تحت سقف واحد.

3- على مستوى الجماعات (الصراع بين الجماعات):

ويقصد به الصراع التنظيمي بين مختلف أقسام المنظمة، لأن لكل قسم أسلوب في تأدية العمل فعلى سبيل المثال قسم التخطيط قد يضع تصورات تتطلب انشاء وحدات، تقديم خدمات جديدة، في حين القسم المالي يركز على الاعتمادات المالية وكيفية توفيرها. حيث يمكن لهذه الاختلافات أن تخلق مناخ ملائم للصراع التنظيمي.

4- الصراع بين الفرد والجماعة:

ويقصد به الصراع الذي ينشأ بين الفرد والجماعة التي ينتمي اليها، حيث يخضع الفرد الى قوانين وأنظمة جماعية وفي نفس الوقت لديه حاجات ورغبات لسدها، وعدم التوافق بينهما يؤدي الى ظهور نوع من الاضطرابات والصراع النفسي. بالإضافة الى أن الجماعة تضع أنماطا سلوكية وتتحدى بصفة الالزام في معظم الأحيان حيث أحد هذه الأنماط السلوكية قد تمنع الفرد من تحقيق أهدافه، وهذا قد يجبر الفرد الدخول في صراع تنظيمي مع الجماعة.

5- الصراع بين المنظمات:

يقصد به الصراع بين منطمتين أو أكثر، ولعل من أهم مسببات الصراع بين منطمتين هو شح الموارد المالية ومواد الخام بالإضافة الى ندرة الأسواق قد يدفع المنظمات الدخول في صراع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع وآثار الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي ظاهرة لها أنواعها وآثارها على الفرد والمنظمة ككل الظواهر المختلفة وفيما يلي نستعرض بشكل موجز الى أنواع وآثار الصراع التنظيمي.

أولاً: أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم أنواع الصراع التنظيمي الى أربعة أنواع والتي تتمثل في الصراع الإيجابي والصراع السلبي، الصراع الفعال والصراع غير الفعال، وفيما يلي شرحاً وجيزاً لهاته الأنواع (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 189-191):

1- الصراع الإيجابي والصراع السلبي:

الصراع الإيجابي هو ذلك الصراع التي يؤدي الى توليد حلول جديدة للمشاكل، كما يعزز الابتكار في المنظمة، حيث يوجد بعض المنظمات تشجع على وجود مثل هذه الصراعات ومنع وجود الصراعات السلبية التي تؤدي الى الخلل الوظيفي، حيث تعتبر الصراعات السلبية غير صحية لأنها تهدم الاتفاق بين طرفين أو أكثر، كما أن الصراعات السلبية تحول الأنظار عن العمل أي الأطراف المتصارعة لا تؤدي أعمالها، بالإضافة هذه الصراعات تستنزف الطاقات، ويمتاز الأفراد ذو الصراع السلبي بالتصرف قبل التفكير، ويعتمدون على التهديدات، لخداع واستخدام الشتائم.

2- الصراع الفعال والصراع غير الفعال:

يعتبر الصراع الفعال إيجابي للمنظمة لأنه ينهي الخلافات بين طرفين أو أكثر، كما أنه قد يولد أو ينتج أفكار جديدة، كالتعلم والنمو بين الأفراد كما أنه يمكن أن يحسن علاقات العمل. بالإضافة فهو يخفف من التوتر كما يرفع من الروح المعنوية. أما الصراع غير الفعال فهو غير صحي ويزيد من التوتر وحدة الصراع وينشأ من تحدي أحد الأفراد للسياسات القديمة أو التفريط في سبل جديدة كمدخل للمشاكل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثارا إيجابية وسلبية، فيما يلي ذكرنا لهذه الآثار:

1- الآثار الإيجابية:

من بين الآثار الإيجابية للصراع كما يلي (بلطرش، 2020، الصفحات 89-90):

- أ- الصراع منفذا للتوتر المكبوت حين يتم تصفيته يتمكن الفرد من التركيز على مهامهم بالإضافة يشبع بعض الرغبات والحاجات النفسية للأفراد؛
- ب- يمكن للصراع أن يفتح طرقا جديدة للاتصال عن طريق اكتشاف طرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشاكل العمل؛
- ج- يؤدي الصراع الى تغيير إيجابي في المنظمة كتحمل المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية أو تحسين أحوال الأفراد العاملين بالمنظمة عن طريق تعديل نظام المكافآت والحوافز؛
- د- الصراعات تجعل المنظمة تفكر في حلول خارجة عن الصندوق أي تبعد الحلول التقليدية وتحاول أن تفكر في حلول ابتكارية؛
- هـ- يساهم الصراع في نشر الإيجابية والتنافس بين أفراد وجماعات العمل، كما يساعد على الأفراد على التعاون وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق مختلف الأهداف؛
- و- يظهر الصراع الطاقات، القدرات والاستعدادات الكامنة للأفراد العاملين، حيث أن الظروف العادية لا تبرز هذه القدرات؛
- ز- من الممكن أن يؤدي الى الكشف عن معلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية والمخفية في المنظمة؛
- ح- يتعلم الأفراد الكثير من الدروس وحلول المشكلات التي ظهرت أثناء الصراع وهذا قد يساعدهم على تجنبها مستقبلا.

كما نجد بعض الآثار الإيجابية الأخرى نذكرها فيما يلي (الطجم و السواط، 2003، صفحة 237):

- أ- اتاحة الفرص للنقاش وهذا يساهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم الى ما هو أفضل؛
- ب- شحذ الهمم على الابداع، الابتكار والتجديد لأثبات الوجود؛

كما أشار (حريم، 2013، صفحة 182) الى مجموعة من الآثار الإيجابية نذكر منها:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- أ- تطفو المشاكل المكبوتة والمدفونة الى السطح ويتم مواجهتها وحلها؛
- ب- الصراع التنظيمي يؤدي الى تعميق الفهم والعلاقات بين أطراف الصراع؛
- ج- يصبح الأفراد أكثر التزاما بعد حل الصراع نتيجة مشاركتهم في حل الصراع.

ثانيا: الآثار السلبية:

نجد مجموعة من الآثار السلبية التي تحدث للمنظمة نذكر منها ما يلي (بلطرش، 2020، الصفحات 90-91):

- أ- غالبا ما يؤدي الصراع الى التوتر النفسي بالإضافة الى أمراض جسمية؛
- ب- تفقد الثقة بين الأفراد والمنظمة؛
- ج- غالبا ما يدفع الصراع الى استخدام النمط السلطوي بدل نمط المشاركة؛
- د- يؤدي الصراع الى تجاهل وتغليب مصالح وحدة معينة على مصالح وحدة أخرى؛
- هـ- غاب ما يؤدي الصراع الى توجيه الجهد والنشاط الى مسار غير المسار التي وجدت من أجله المنظمة، وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة؛
- و- انخفاض إنتاجية المنظمة؛
- ز- ينتج سلوكيات سلبية داخل المنظمة مثل: الانسحاب، الغياب، التباطؤ، التمارض، ترك العمل، العدوانية بالإضافة الى التخريب المتعمد والسرقة؛
- ح- تتفكك جماعات العمل وتفقد قوتها وتماسكها؛
- ط- يقلل من ولاء الفرد والشعور بانتمائه للمنظمة.

كما أشار (الطجم و السواط، 2003، صفحة 238) الى مجموعة من الآثار السلبية للصراع التنظيمي تتمثل في:

- أ- الصراع التنظيمي يدفع الأفراد الى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة ولا تخدم مصلحة المنظمة؛
- ب- لجوء أحد الأطراف المتصارعة الى تصفية المعلومات وتخريفها أي نشر الاشاعات وهذا من أجل إلحاق الضرر بالطرف الآخر؛
- ج- الصراع التنظيمي يعيق العمل التعاوني؛
- د- تبديد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة أهداف المنظمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

وعموماً يمكن القول أن هناك نتائج للصراع التي قد تكون إيجابية أو سلبية كما يوضح الجدول رقم (1-2)

الجدول رقم (1-2): نتائج الصراع

النتائج السلبية	النتائج الايجابية
يهدر الطاقة في العمل.	يقود لأفكار جديدة.
يهدد السعادة النفسية..	يحث على الابتكار والابداع.
يهدر الموارد.	ينمي الحيوية التنظيمية مما يحقق البقاء.
يسقط ويدمر تحالف المجموعة.	مساعدة الأفراد على تحقيق ذواتهم.
يمكن أن يؤدي الى زيادة العداء والسلوك العدواني الهجومي.	يخدم كصمام أمان ليدل على اظهار المشاكل.
تحقيق مناخ تنظيمي سلبي.	

المصدر: (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 190).

يوضح الجدول أعلاه أهم النتائج التي تنتج من الصراع والتي تمثلت في نتائج إيجابية حيث تقود هذه النتائج الى دفع الأفراد على الابداع والابتكار بالإضافة الى مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، أما النتائج السلبية تقود الى هدر الطاقة والموارد بالإضافة الى تحقيق مناخ تنظيمي سلبي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الخامس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

قبل التعرف على الأساليب التي يمكن استعمالها للتعامل مع الصراع التنظيمي، سوف نتعرف أولاً الى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية لا يمكن للمنظمات أن تتجنبها، لكن يمكن استخدامها في تحقيق المنفعة العامة وهذا عن طريق إدارة الصراع التنظيمي، وقبل التعرف الى الأساليب التي يمكن استخدامها نستعرض فيما مجموعة من التعاريف لإدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي بتلك العمليات التي تقوم بتمييز الدور المناسب للصراع بين المجموعات في المنظمة واستخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراع التنظيمي (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 199).

يشير (Rahim, 2000) الى أن إدارة الصراع التنظيمي يعني بالضرورة تجنب أو تقليل أو انهاء الصراع، بل هي تصميم استراتيجيات فعالة تقلل من سلبية الصراع من أجل تحسين تعلم وفعالية المنظمة (Rahim, 2000, p. 76).

كما يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هو ذلك الأسلوب أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، والتي يمكن من خلالها حل الصراع الذي ينشأ بين مختلف الأفراد أو المجموعات (رزيق، 2019، صفحة 96).

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي باستخدام القرارات وأساليب التحفيز للوصول الى المستوى المرغوب من الصراع التنظيمي (العريقي، 2013، صفحة 181).

كما يعرف Robbins إدارة الصراع التنظيمي بالعملية التي يتم فيها استخدام الحلول والأساليب التي تحقق مستوى الصراع المرغوب فيه (الفقاوي، 2017، صفحة 20).

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي على أنها العملية التي تستثير وتتحكم في الصراع الإيجابي، وتمنع حدوث الصراع السلبي وتعمل على تخفيفه عند حدوثه (بلطرش، 2020، صفحة 89).

كما تمثل الأساليب والاستراتيجيات التي يتم اعتمادها من طرف المنظمة لتشخيص والتعامل مع الصراع واستثماره قدر الإمكان بدل القضاء عليه نهائياً (بلطرش، 2020، صفحة 90).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية تشخيص الصراع واستخدام الطرق والأساليب المناسبة للتعامل معه، حيث المنظمة تحاول أن تستثير وتتحكم في الصراع الإيجابي، في حين تعمل على تخفيض حدة الصراع السلبي.

ثانيا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

بعد تشخيص وتأكد المنظمة من وجود صراع، تقوم المنظمة بمحاولة إيجاد حل لمشكلات الصراع ويمكن حل الصراع من خلال بعض الأساليب نذكر منها (فليه و عبد المجيد، 2005، الصفحات 133-134):

- 1- تتبع المنظمة الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم تعقد مجموعة من اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع ثم متابعة حل المشكلات؛
- 2- وضع مجموعة من الأهداف السليمة التي تتحقق الا عن طري التعاون بين الأفراد؛
- 3- تسعى المنظمة الى توسيع مختلف الموارد سواء كانت مالية، بشرية أو فنية، حيث وفرة الموارد تؤدي الى حل المشكلات؛
- 4- تعمل المنظمة على بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين، ومن أجل شعور الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به؛
- 5- تعمل المنظمة على فتح باب النقاش حول كل المتغيرات والمستجدات المحيطة، أي تقوم الإدارة بمناقشة المتغيرات وأساليب التطوير المطلوبة مع الأفراد العاملين بيئة العمل لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.

كما صنف Luthans استراتيجيات إدارة الصراع حسب النتائج الى ثلاث استراتيجيات رئيسية والتي تتمثل في (حريم، 2013، صفحة 186):

1- استراتيجية خاسر - خاسر:

في هذه الاستراتيجية كل أطراف الصراع تكون خاسرة، وتأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال منها: المساومة أو اتخاذ موقف، رشوة أحد الطرفين، اللجوء الى طرف ثالث محكم، لجوء الأطراف للأئظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

2- استراتيجية رابح- خاسر:

في هذه الاستراتيجية أحد الأطراف يفوز والآخر يخسر حيث يحاول أحد أطراف الصراع جمع كل موارده وطاقاته للفوز بالصراع. ومن أشكال هذه الاستراتيجية: علاقة الرئيس بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي بالاستشاري، وعلاقات الاتحاد بالإدارة.

3- استراتيجية رابح- رابح:

في هذه الاستراتيجية كل الأطراف تكسب وتربح من الصراع، وتعتبر الأفضل والأكثر قبولاً، حيث تجمع وتتعاون كل الجهود والطاقات من أجل حل المشكلات بدل الفوز أو الكسب.

كما توجد مجموعة من الأساليب الفعالة وغير الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي في العمل، نذكرها فيما يلي (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 200-201):

1- الأساليب الفعالة:

يعتبر التفاوض أحد الأساليب الرسمية للتعامل مع الصراع التنظيمي لأنه يعمل على المساعدة في اتخاذ قرار بين أطراف الصراع المتناقضة في المصالح والتفضيلات، كما أن التفاوض يعمل على منع الصراع قبل حدوثه أو حله عند حدوثه. كما للتفاوض استراتيجيتين واللذان تتمثلان في الاستراتيجية التنافسية (الفردية) التي تعمل على كسب أحد الطرفين، في حين الاستراتيجية التعاونية تعمل على جعل جميع الأطراف تكسب بالإضافة إلى تشجيع الثقة وجعل جميع أطراف الصراع تعتقد بأن المنظمة أهم شيء وليس المصالح الشخصية.

2- الأساليب غير الفعالة:

هناك بعض السلوكيات والتصرفات التي قد تتسم بأنها غير فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، والتي تتمثل في:

- أ- عدم التصرف أي ترك الصراع يحدث، ويحد ذلك لأن المنظمة تعتقد أن الصراع سوف يختفي بعد مدة زمنية محددة، وهذا خطأ لأن الصراع لن يختفي والأفراد تتعامل مع الصراع بإحباط؛
- ب- التكتم والسرية ويعني ابعاد الصراع عن أعين أغلب الناس وهذا لا يترك سوى الشك؛
- ج- تأخير التصرف في الصراع التنظيمي عن طريق تضييع الوقت، حيث يتم اخبار الأفراد أن المشكلة تدرس أو المدير ما زال يفكر في حل وهي موضع اهتمامه، وهذا يولد الإحباط والاستياء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

كما يعتبر التعامل مع الصراع مسألة مهمة وأثناء مراجعتنا الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، لاحظنا أن الأساليب الأكثر شيوعاً للتعامل مع الصراع داخل المنظمة هي نموذج (Rahim & Bonoma (1979) وRahim (1983).

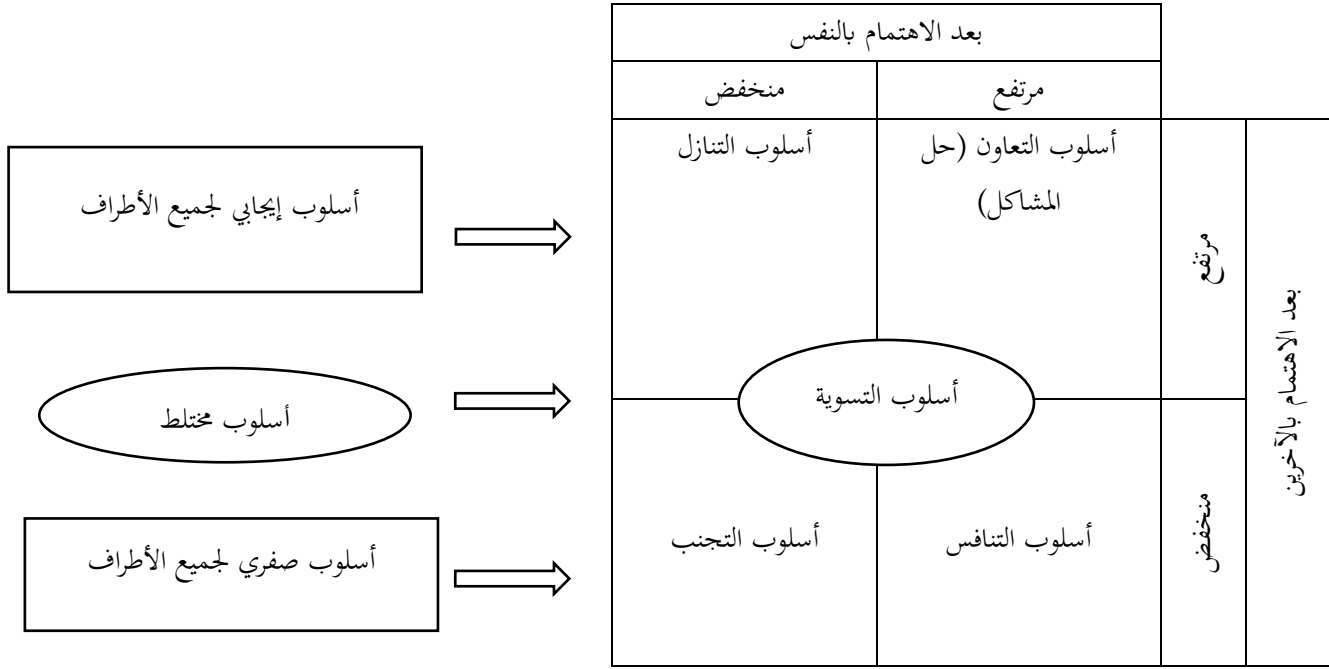
تركز مختلف الاستراتيجيات التي استخدمت في إدارة الصراع التنظيمي على تحليل أطراف الصراع وأسلوب سلوكهم وقيمهم ودرجة تفضيل الفرد لأسلوب سلوكه الموجه نحو العمل، أو لأسلوب سلوكه الموجه نحو الأفراد أو الاثنين معاً، حيث وضعت نماذج واستراتيجيات متعددة لإدارة الصراع التنظيمي ومن بين هذه النماذج التي طورها كل من (Blake and Mouton (1964، Thomas (1976) وRahim (2001) حيث اقترحوا بعدين يشكلوا الصراع حيث:

- 1- البعد الأول: يمثل الاهتمام بالنفس الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- 2- البعد الثاني: يمثل الاهتمام بالآخرين الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.
- 3- أو الفرد يهتم بالبعدين.

ومن هذين البعدين تنبثق خمس استراتيجيات لإدارة الصراع والتعامل معه والشكل رقم (2-5) يبين نموذج Rahim لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم (1-6): أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي



المصدر: (Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327)

يتوضح لنا من الشكل أنه يوجد خمس أبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع كآتي (Rahim A. M., 2000, pp. 28-30):

- 1- **أسلوب التكامل:** أو ما يذكرها بعض الباحثين باسم أسلوب التعاون أو حل المشكلات، حيث يعبر هذا السلوك عن الاهتمام الكبير بالنفس وبالآخرين، حيث الانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات يؤدي الى الوصول لحل فعال ومقبول يرضي طرفي الصراع.
- 2- **أسلوب الارضاء:** أو ما يذكرها بعض الباحثين بأسلوب التنازل، تشير هذه الاستراتيجية الى الاهتمام المنخفض بالنفس والاهتمام العالي بالآخرين، وهي بصفة عامة محاولة التقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر عن طريق التضحية ببعض الاهتمامات.
- 3- **أسلوب الهيمنة:** يعرف أيضا بأسلوب التنافس، تشير هذه الاستراتيجية الى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يستخدم المدير سلوك القوة والاجبار لتحقيق أهدافه الشخصية ويهمل حاجات وتوقعات الأفراد الآخرين ومحاولة اخضاعهم له، نتيجة اعتقاده أنه الوحيد الذي على حق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- 4- أسلوب التجنب: تشير هذه الاستراتيجية الى انخفاض الاهتمام بالنفس وبالآخرين في آن واحد وهي مقرونة بالانسحاب والهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع. المدير الذي يستعمل هذه الاستراتيجية يتعمد تجنب مناقشة موضوعات الخلاف، إخفاء مشاعره، العمل على إرضاء أهدافه وأهداف الطرف الآخر.
- 5- أسلوب التسوية: تشير هذه الاستراتيجية الى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء والتشارك في تخلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول الى قرار مقبول.

المبحث الثالث: المراجعة الميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

سوف نستعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة من أجل التعرف على أهم الأبعاد، الطرق والأدوات التي سوف تساعدنا في دراستنا التطبيقية وإنجاز نموذج خاص بالدراسة.

المطلب الأول: المراجعة الميدانية للتمكين الإداري

في هذا المطلب سوف نستعرض مجموعة من الدراسات التي عالجت متغير التمكين الإداري:

أولاً: دراسة (Kimura, 2011) بعنوان **Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement – A Mediated Moderation Model-**

هدفت دراسة (Kimura, 2011) الى معرفة دور التمكين الإداري و مدى تلائم الفرد للوظيفة في تحسين مدى الالتزام الوظيفي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

اعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستبيان، بالإضافة اعتمد الباحث في اعداد أداة الدراسة على مقياس CWEQ-II ل (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) لمقياس أبعاد التمكين الإداري ومقياس التمكين العام لمقياس التمكين الإداري، ومقياس (Spreitzer, 1995) لمقياس التمكين النفسي، كما اعتمد على مقياس (Saks and Ashforth (2002) لمقياس متغير مدى ملائمة الفرد للمؤسسة، أما الالتزام الوظيفي فقد استعمل مقياس Utrecht Work Engagement scale Japanese version.

تم اختبار الفرضيات على عينة من مدراء مبيعات في شركات يابانية قدر عددها ب 290 فرد، كانت النتائج بعد اجراء التحليل الاحصائي أن التمكين الإداري ومدى تلائم الفرد للوظيفة لهم تأثير إيجابي على الالتزام الوظيفي في وجود التمكين النفسي ومدى تلائم الفرد للوظيفة كمتغيرات وسيطية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: دراسة (عميري، 2020) بعنوان دور التمكين في تنمية الابداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة: دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية –فرانز فانون بالبليدة-:

هدفت الدراسة الى قياس وجود التمكين والابداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة، بالإضافة الى معرفة دور التمكين في تنمية الابداع الإداري.

اعتمد الباحث في اجراء دراسته على أداة الاستبيان لمعرفة وقياس مستويات التمكين والابداع الإداري، بالإضافة اعتمد الباحث أثناء اعداده أداة الدراسة على الأبعاد التي قدمها Daft والتي تتمثل في: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافآت والتي تقيس التمكين الإداري، أما بالنسبة للإبداع الإداري فاعتمد على الأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة. كما تم اجراء الدراسة على عينة من موظفي مستشفى الأمراض العقلية فرانز فانون بالبليدة عددها 40 فردا.

حيث اعتمد الباحث على برنامج SPSS من أجل اختبار الفرضيات، كانت النتائج بعد اجراء التحليل الاحصائي كالتالي:

- توافر التمكين الإداري في مستشفى فرانز فانون حيث تبين وجود البيئة المناسبة للتمكين الإداري؛
- توافر الابداع الإداري في مستشفى فرانز فانون حيث تبين وجود البيئة المناسبة له بنسب متفاوتة؛
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين التمكين الإداري والابداع الإداري؛
- وجود علاقة تأثير متوسطة بين التمكين الإداري والابداع الإداري.

ثالثا: دراسة (Orgambidez & Almeida, 2020) بعنوان **Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study**

هدفت دراسة (Orgambidez & Almeida, 2020) الى تحليل العلاقات بين التمكين الإداري، الضغط، والرضى الوظيفي بافتراض الضغط كمتغير وسيط. تم الاعتماد على مقياس CWEQ-II لقياس التمكين الإداري، مقياس RSS لقياس الضغط، ومقياس JSS لقياس الرضى الوظيفي. كانت النتائج المتحصل عليها أنه يوجد أثر دال احصائيا بين التمكين الإداري وغموض الدور، ودور الصراع. أما فيما يخص دور المتغير الوسيط فانه يوجد أثر دال احصائيا بين التمكين الإداري والرضى الوظيفي في وجود الضغط كمتغير وسيط.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

رابعاً: دراسة (زرقي و غزيباون، 2021) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة:

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، بالإضافة الى مجموعة من الأهداف نذكرها كما يلي:

- التعرف على العلاقة بين كفاءة العاملين والتوافق المهني؛
- التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين والتوافق المهني؛
- التعرف على العلاقة بين السلطة والتوافق المهني؛
- التعرف على العلاقة بين استقلالية العمل والتوافق المهني.

اعتمد الباحثان في دراستهما على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، بحيث اعتمدا على الأبعاد: كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، واستقلالية العمل لقياس التمكين الإداري، في حين لم تذكر الأبعاد التي اعتمدت لقياس التوافق المهني. حيث استهدفت عينة قدرت ب 40 فردا لقياس ومعرفة آراءهم حول متغيرات الدراسة.

بعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS كانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني عند مستوى الدلالة 0.05؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والتوافق المهني عند مستوى الدلالة 0.05؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والتوافق المهني عند مستوى الدلالة 0.05؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة والتوافق المهني عند مستوى الدلالة 0.05؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل والتوافق المهني عند مستوى الدلالة 0.05.

خامساً: دراسة (طوير و محمود عمر، 2021) بعنوان دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية:

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة الى التعرف على أسلوب التمكين كفلسفة إدارية من حيث المفهوم، الأبعاد، والمستلزمات التطبيقية.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث اعتمد الباحثان على الأبعاد: المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتي، معنى العمل، والتأثير في اخذ القرارات لقياس التمكين الإداري، في حين لم تذكر الأبعاد التي تقيس تطوير الأداء.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

تم اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات على مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجلفة التي يبلغ عدد عمالها 50 فردا، حيث أجريت عليهم الدراسة. وكانت النتائج كالتالي:

- تبني المؤسسة للتمكين، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية؛
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين ابعاد التمكين وتطوير أداء العاملين.

سادسا: دراسة (Amore, Xanthopoulou, Calvo, & Vazquez, 2021) بعنوان **Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study**

هدفت دراسة (Amore, Xanthopoulou, Calvo, & Vazquez, 2021) الى التحقق ما اذا كان التمكين النفسي يتوسط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وهذا عن طريق توزيع استبيان على 1033 عاملا من مختلف الدول (اسبانيا، المملكة المتحدة)....الخ.

حيث اعتمد الباحثون على مقياس CWEQ-II لقياس التمكين الإداري، وعلى مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي، أما متغير الالتزام فاعتمدوا على مقياس UWES الذي طوره كل من Schaufeli & Bakker في سنة 2004. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والتمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

سابعا: دراسة (Cayaban, et al., 2022) بعنوان **Structural and psychological empowerment and its influencing factors among nursing students in Oman**

هدفت دراسة (Cayaban, et al., 2022) الى التعرف على العلاقة بين خصائص طلبة التمريض، التمكين الإداري، والتمكين النفسي.

حيث اعتمد الباحثون على مقياس CWEQ-II لقياس أبعاد التمكين الإداري (توفر الفرص، التحفيز، المعلومات، والموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية)، في حين استعملوا مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي ذو الأبعاد (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، والتأثير).

كانت النتائج المتحصل عليها أن اختلاف مستوى الطلبة يعني الطلبة الذين الى سنوات تدريبهم الأخيرة والطلبة الذي ينتمون الى مختلف التنظيمات لهم تأثيرات على أبعاد التمكين النفسي. يمكن القول أن الانخراط في مختلف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

النشاطات والتنظيميات يساعد الطلبة على اكتساب مهارات ومعارف تساعدهم على اكتساب أبعاد التمكين النفسي.

المطلب الثاني: المراجعة الميدانية للتمكين النفسي

في هذا المطلب سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت التمكين النفسي كمتغير مستقل أو متغير وسيط

أولاً: دراسة (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001)

بعنوان **Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain**

:in Nursing Work Settings

هدفت دراسة (Spence Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) الى التعرف

تأثير التمكين الإداري والتمكين النفسي على توتر العمل عند مجموعة من الممرضين التي قدر عددها ب 404

ممرضا. من اجل قياس متغيرات الدراسة اعتمد الباحثون على مقياس CWEQ-II لقياس التمكين الإداري،

مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي، كانت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري العالي أدى

الى مستويات عالية من التمكين النفسي، هذه المستويات العالية أثرت في توتر العمل بالإيجاب وأثرت على

الرضى الوظيفي.

ثانياً: دراسة (Gregory, Albritton, & Osmonbekov, 2010) بعنوان **The**

Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships

:between P-O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance

هدفت دراسة (Gregory, Albritton, & Osmonbekov, 2010) التعرف على العلاقة بين

انتماء الفرد للمنظمة والرضى الوظيفي، والأداء الوظيفي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، تم الاعتماد

على المقاييس التالية: مقياس (Cable and Judge (1994)، مقياس (Spreitzer, 1995)، مقياس

(Williams and Anderson (1991)، ومقياس (Cammann et al (1983) لقياس انتماء

الفرد للمنظمة، التمكين النفسي، الأداء الوظيفي، والرضى الوظيفي على التوالي. وزع الاستبيان على عينة قدرها

116 عاملاً، وكانت نتائج الدراسة على أنه يوجد أثر دال احصائياً بين انتماء الفرد والأداء الوظيفي في وجود

التمكين النفسي كمتغير وسيط، كذلك وجود أثر دال احصائياً بين انتماء الفرد والرضى الوظيفي في وجود

التمكين النفسي كمتغير وسيط.

ثالثا: دراسة (Gunduz Cekmecelioglu & Kaya Ozbag, 2016) بعنوان
**Psychological empowerment and support for innovation in Turkish
manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm
:innovativeness**

هدفت دراسة (Gunduz Cekmecelioglu & Kaya Ozbag, 2016) الى التعرف على تأثير التمكين النفسي والتحفيز على الابداع داخل شركات مصنعة تركية، تم الاعتماد على مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي، مقياس دراسة (Scott and Bruce (1994) لقياس التحفيز على الابداع، ومقياس دراسة (Tierney et al (1999) لقياس الابداع. تم توزيع الاستبيان على 181 مدير في 41 شركة تركية، كانت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دال احصائيا للتشجيع على الابداع وجميع أبعاد التمكين النفسي على العمال والذي بدوره يرفع من ابداع الشركة.

رابعا: دراسة (Meng, Jin, & Gue, 2016) بعنوان
**Mediating and/or moderating
:roles of psychological empowerment**

هدفت دراسة (Meng, Jin, & Gue, 2016) الى اكتشاف العلاقة الوسيطة للتمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الإداري والاحترق ضمن المرضين في الصين، حيث تم توزيع استبيان من أجل قياس متغيرات الدراسة حيث تم الاعتماد على المقاييس التالية: مقياس (CWEQ-II، مقياس (Spreitzer, 1995) مقياس (Maslach and Jackson (1981, 1986) لقياس التمكين الإداري، التمكين النفسي والاحترق الوظيفي على التوالي. كانت النتائج المتحصل عليها هي أن التمكين النفسي هو متغير وسيط بين التمكين الإداري والاحترق الوظيفي وهذا يعني وجود أثر دال احصائيا بين التمكين الإداري والاحترق الوظيفي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

خامسا: دراسة (Boley, Strzelecka, & Watson, 2018) بعنوان
**Place
:distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism**

هدفت دراسة (Boley, Strzelecka, & Watson, 2018) الى التعرف على العلاقة بين ميزة المكان والتشجيع على السياحة بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. كانت النتائج المتحصل عليها:

- أنه يوجد أثر دال احصائيا بين ميزة المكان والتشجيع على السياحة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- يوجد أثر دال احصائيا بين التمكين النفسي والتشجيع على السياحة؛
 - يوجد أثر دال احصائيا بين ميزة المكان والتشجيع على السياحة بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.
- سادسا: دراسة (ديدوني و برحو ملياني، 2020) بعنوان التمكين النفسي واثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو):

هدفت دراسة (ديدوني و برحو ملياني، 2020) الى معرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بأفلو.

اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة للدراسة، من أجل قياس التمكين النفسي والمتمثل في أربعة أبعاد (التأثير، الاستقلالية، الكفاءة، ومعنى العمل) اعتمد على 16 عبارة، في حين اعتمد على 10 عبارات لقياس الأداء الوظيفي.

تم اجراء تحليل واختبار الفرضيات على عينة قدرت ب 62 استبيانا وكانت النتائج كالتالي:

- أ- بعد المعنى للتمكين النفسي يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي؛
- ب- بعد الكفاءة للتمكين النفسي يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي؛
- ج- بعد الاستقلالية للتمكين النفسي يؤثر على الأداء الوظيفي؛
- د- بعد التأثير للتمكين النفسي لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

سابعا: دراسة (العسالي، خالد، و هزرشي، 2021) بعنوان قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته

هدفت دراسة (العسالي، خالد، و هزرشي، 2021) الى معرفة مستوى ممارسة التمكين والذي يتمثل في التمكين النفسي والتمكين الإداري وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته في مدينة عين وسارة بولاية الجلفة.

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة للدراسة لغرض جمع المعلومات والبيانات، حيث تم قياس التمكين الإداري بالأبعاد الثلاثة (تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز)، في حين تم قياس التمكين النفسي بالأبعاد الثلاثة (المقدرة، التأثير، والحرية)، أما سلوك المواطنة التنظيمية لم يتم ذكر الأبعاد المعتمدة لقياسها.

تم تحليل واختبار الفرضيات على عينة قدرت ب 43 عاملا وكانت النتائج كالتالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- درجة ممارسة التمكين الإداري من طرف المؤسسة كانت متوسطة؛
- درجة التمكين النفسي لدى العمال كانت مرتفعة؛
- درجة التمكين (الإداري) بصفة عامة كانت مرتفعة؛
- يوجد تأثير وعلاقة طردية بين كل من التمكين النفسي والتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، مع ملاحظة أن تأثير التمكين الإداري أكبر من تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: المراجعة الميدانية لإدارة الصراع التنظيمي

أولاً: دراسة (Wang, Lin, Chan, & Shi, 2005) بعنوان **Conflict Handling Styles in International Joint Ventures: A Cross-cultural and Cross-national Comparison**

هدفت دراسة (Wang, Lin, Chan, & Shi, 2005) الى التعرف على الأساليب المستعملة في التعامل مع الصراع التنظيمي بين مدراء من العالم الغربي ومن العالم الآسيوي، حيث حاول الباحثون مقارنة بينهم، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لغرض جمع البيانات والمعلومات، كما وزع الاستبيان على عينة قدرها 500 مديراً.

بعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات على عينة الدراسة، كانت النتائج:

- المدراء الغربيون يميلون الى استعمال أسلوب الهيمنة وحل المشاكل أكثر من المدراء الآسيويين؛
- المدراء الآسيويون يميلون الى استعمال أسلوب التسوية أكثر من المدراء الغربيين؛
- المدراء الغربيون يميلون الى استعمال التوجه القانوني أكثر من المدراء الصينيين؛
- المدراء الآسيويين يميلون الى استعمال أسلوب الهيمنة أكثر من المدراء الصينيين.

ثانياً: دراسة (Apipalakul & Kummoon, 2017) بعنوان **The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel**

هدفت دراسة (Apipalakul & Kummoon, 2017) الى التعرف على علاقة وتأثير بيئة العمل (المناخ التنظيمي) على إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة الى مجموعة من الأهداف نذكرها كالاتي:

- معرفة مستوى المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي بين عمال الصحة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، حي تم قياس المناخ التنظيمي عن طريق معرفة مستوى الأبعاد: المسؤولية، الهيكل التنظيمي، الصراع، الأداء الوظيفي، المكافآت، الوحدة، الدفء، التشجيع والمخاطرة. في حين تم قياس إدارة الصراع التنظيمي عن طريق معرفة مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي: أسلوب التسوية، أسلوب التنافس، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب وأسلوب المواجهة

بعد التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات على عينة قدرت ب 155 فردا عاملا، كانت أبرز النتائج المتحصلي عليها:

- مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان متوسط؛

- وجود أثر دال احصائيا لأبعاد بيئة العمل على ادارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: دراسة (لارغو و بن جيمة، 2019) بعنوان دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة بولاية بشار:

هدفت دراسة (لارغو و بن جيمة، 2019) الى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء، بالإضافة الى مجموعة من الأهداف نذكرها كالاتي:

- التعرف على مستوى وأسباب الصراع التنظيمي؛

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي؛

- التعرف على دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات حيث اعتمدا على الاستراتيجيات: (التعاون، التنافس، التجنب، التهذئة، التنازل) من أجل قياس إدارة الصراع التنظيمي، في حين لم يتم ذكر الأبعاد التي اعتمدت لقياس الأداء الوظيفي.

تم التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستعمال برنامج SPSS على 70 استبيان مسترد من أصل 90 استبيان موزع، وكانت أبرز النتائج كالتالي:

- وجود أثر لاستراتيجيات الصراع التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي؛

- وجود أثر لاستراتيجية التعاون على تحسين الأداء الوظيفي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- عدم وجود أثر لاستراتيجية التنافس على تحسين الأداء الوظيفي؛
- وجود أثر لاستراتيجية التسوية على تحسين الأداء الوظيفي؛
- عدم وجود أثر لاستراتيجية التجنب على تحسين الأداء الوظيفي؛
- وجود أثر لاستراتيجية التنازل على تحسين الأداء الوظيفي.

رابعاً: دراسة (مقراب، 2019) بعنوان أنماط الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى -:

هدفت دراسة (مقراب، 2019) الى ابراز أثر أنماط الصراع التنظيمي (القوة، التعاون، التسوية، التنازل، التجنب) على تحقيق الرضا الوظيفي، بالإضافة الى مجموعة من الأهداف نذكرها كآآتي:

- التعرف على الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؛
- التعرف على أهمية إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفيات؛
- ابراز العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؛
- بالإضافة الى تحديد مدى مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في رفع مستويات الرضا الوظيفي.

اعتمدت الباحثة على أداء الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث اعتمدت الباحثة على الأساليب: القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التنازل، والتجنب لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، في حين الأبعاد: (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع زملاء العمل، والتقدير واحترام الذات) لقياس الرضا الوظيفي.

تم اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل من مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث تم استرداد 45 استبيان فقط وكانت أبرز النتائج كالتالي:

- يوجد تأثير لأساليب الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- يوجد تأثير لأسلوب القوة لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- يوجد تأثير لأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- لا يوجد تأثير لأسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- لا يوجد تأثير لأسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- لا يوجد تأثير لأسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

خامسا: دراسة (حامد، برباوي، و سليمان، 2019) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر-:

هدفت دراسة (حامد، برباوي، و سليمان، 2019) الى تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، حيث اعتمد الباحثون على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. كما اعتمد الباحثون على الأبعاد: التأثير المثالي، الدافعية، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لقياس القيادة التحويلية في حين لم يتم ذكر أبعاد أو الأساليب التي استخدمت لقياس إدارة الصراع التنظيمي.

تم اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS على عينة مكونة من 110 عامل من اتصالات الجزائر حيث تم استرجاع 95 استبيان، ومن أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود علاقة بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود علاقة بين الدافعية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود علاقة بين الاستشارة الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

سادسا: دراسة (بلغنامي و فردي، 2020) بعنوان دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف:

هدفت دراسة (بلغنامي و فردي، 2020) الى معالجة دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي بالإضافة الى التعرف على مختلف الأنماط القيادية ومعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف، كما قام الباحثان باستخدام المقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة. تم قياس أنماط القيادة التي تتمثل في: النمط الديمقراطي، النمط الديمقراطي المفوض، النمط الأوتوقراطي، النمط الموجه، والنمط الحر بخمس عبارات، أما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فتمثلت في: استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، واستراتيجية السيطرة تم قياسها بخمس عبارات أيضا.

بعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS على عينة قدرت ب 85.71% من اجمالي موظفي الوكالة، وكانت النتائج كالتالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة ونشوء الصراع عن عدمه، كما أن النمط الديمقراطي يخفف من تواجد الصراع التنظيمي في الوكالة؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأنماط القيادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي، حيث ان استراتيجية التنازل هي الاستراتيجية الأكثر استعمالا داخل الوكالة، ثم تليها استراتيجية السيطرة ثم استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التسوية ثم استراتيجية التجنب.

سابعاً: دراسة (بن عبد الله و قشي، 2021) بعنوان مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالإضافة الى التعرف على الأساليب الأكثر استعمالاً لإدارة الصراع التنظيمي، حيث أجريت الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة. كما قام الباحثان باستخدام الاستبيان لقياس مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تمثلت أبعاد مهارات الاتصال في: الاستماع، التحدث، القدرة على فهم الآخرين، وإدارة العواطف، أما أساليب الصراع التنظيمي فتم استخدام نموذج توماس وكيلمان ذو الأساليب الخمسة والتي تتمثل في: أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب حل الوسط، أسلوب المنافسة، وأسلوب التجنب.

بعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS على عينة قدرها 30 من مجتمع الدراسة والذي يتمثل الموظفين الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كانت النتائج كالتالي:

- الأسلوب الأكثر استعمالاً من طرف الموظفين لإدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب الحل الوسط لإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين.

المطلب الرابع: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى مناقشة الدراسات السابقة بالإضافة الى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفي الأخير مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض والمسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة، لاحظنا قلة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر في التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي - على حد علم الطالب-، وعلى هذا حاولنا من خلال دراستنا توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهداف الدراسة، وهذا عن طريق التعرف على أهداف، أبعاد، منهجية، ومعالجة فرضيات الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها عبر مراجعة الأدبيات يتبين أنه هناك نقاط تشابه واختلاف نذكر منها:

1- مجتمع الدراسة:

يوجد اختلاف في مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة بحيث اختلفت من: مصانع، شركات، جامعات، ومستشفيات.

2- بيئة الدراسة:

يوجد تنوع واختلاف في بيئة الدراسة، حيث كانت بيئات الدراسات السابقة في عدة أماكن مختلفة من بينها الجزائر، كندا، الصين، اليابان، تركيا، اسبانيا، المملكة المتحدة وعمان.

3- متغيرات الدراسة:

اختلفت الأبعاد التي تقيس التمكين الإداري لكن معظم الدراسات تشابهت في الاعتماد على مقاييس لقياس متغيرات الدراسة. حيث اعتمدت على مقياس CWEQ-II لقياس أبعاد التمكين الإداري، كما يلاحظ أيضا استخدام أبعاد مشابهة في حالة عدم الاعتماد على هذا النموذج، أما فيما يخص التمكين النفسي نلاحظ أن معظم الدراسات اعتمدت على مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس أبعاد التمكين النفسي سواء كان

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما أساليب إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت الدراسات السابقة على مقياس ROCI-II لقياس مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

4- أداة الدراسة:

تشابهت معظم الدراسات السابقة في أداة الدراسة المستخدمة حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة لقياس مختلف متغيراتها وأبعاد متغيراتها، كما أنه تم معالجة البيانات احصائيا من خلال برنامج SPSS و SPSS AMOS وذلك حسب الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- بيئة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في مجمع سوناطراك الذي هو شركة البترول والغاز بالجزائر حيث اسمها الكامل هو الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، لكن نظرا للعدد الكبير لمؤسساتها وتعداد عمالها بالإضافة الى القيود التي أحدثت بسبب جائحة COVID-19، تم استهداف عينة تتمثل في مديرية الصيانة في مدينة الأغواط المتواجدة في الجنوب الجزائري.

2- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بشكل مباشر، كما التعرف عليه بشكل غير مباشر وهذا عن طريق وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط في مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط.

3- منهجية الدراسة:

تتميز دراستنا في استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS- SEM) بالإضافة الى استخدام برنامج SmartPLS من أجل اجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

ثالثاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- 1- تحديد المفاهيم النظرية للدراسة الحالية وهذا عن طريق الاطلاع على الجانب النظري الذي ساعدنا على فهم متغيرات الدراسة، بالإضافة الى أهم العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة والتي تخدم الدراسة بشكل مباشر؛
- 2- تحديد المتغيرات والأبعاد المناسبة للدراسة؛
- 3- ساعدتنا الدراسات السابقة في الحصول والاطلاع على مصادر ومراجع أكثر والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة؛
- 4- اختيار أداة الدراسة المناسبة عن طريق الاستفادة من الاستبيانات ومساعدتنا في صياغة عبارات الاستبيان الخاص بالدراسة؛
- 5- التعرف على المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة للتمكين وإدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة الى عرض بعض الدراسات التطبيقية. تبين لنا أن الاعتماد على التمكين في المؤسسة يساهم في تحسين سلوكيات الأفراد، حيث التمكين يهتم بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لتأدية مهامهم بالإضافة الى توفير الفرص لتطوير أنفسهم، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار. هذه الممارسات تجعل من العامل يشعر بأهمية ومعنى عمله، كفاءته وإدراكه أن له الحرية في الاختيار وأن له تأثير في بيئة العمل، وبذلك تتغير سلوكياته في المنظمة بالإضافة لترفع قدراته الإبداعية ويصبح باستطاعته حل المشاكل بمهارة.

يشكل إدارة الصراع التنظيمي تحدياً لكل المنظمات حيث يقصد به الأساليب المستعملة التي تحد من الصراعات، ومن أهم الأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي: أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب التسوية.

وفي الأخير عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة وهذا من أجل التعرف على أهم المقاييس لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة

الميدانية

تمهيد الفصل:

يعرض هذا الفصل منهجية اعداد الدراسة الميدانية، حيث يحتوي على أربعة مباحث أساسية والتي تتمثل في تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى إشكاليات وفرضيات الدراسة، أما المبحث الثالث خصص للجانب المنهجي للدراسة والذي يتناول وصفا مفصلا للخطوات التي اتبعناها في تنفيذ دراستنا، وأخيرا الجانب العملي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: إشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف على شركة سوناطراك بالإضافة الى مديرية الصيانة بالأغواط بشكل مختصر.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة سوناطراك:

سوف نحاول في هذا المطلب الى التطرق الى شركة وطنية رائدة في قطاع المحروقات، الذي بدوره يعتبر قطاعا استراتيجيا، وتمثل هذه الشركة في شركة سوناطراك، حيث سنحاول التعريف بها.

سوف نستعرض لمحة تعريفية لشركة سوناطراك، بالإضافة الى أهم المحطات التي مرت بها الشركة منذ نشأتها كالاتي (بوسالم، 2015، الصفحات 142-143):

سوناطراك هو الاسم المختصر للشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات حيث تعتبر الشركة الوحيدة والمسؤولة عن استغلال وبيع المصادر النفطية والغازية في الجزائر. كما حققت الشركة نجاحا وتطورا منقطع النظير منذ نشأتها في 31 ديسمبر 1963. كانت مهمة الشركة في البداية نقل وتسويق المحروقات حيث كان انشاء خط أنابيب البترول الذي يصل بين حوض الحمراء وأرزيو الذي قدر ب 801 كم أهم ما حققته، ثم اعتبارا من سنة 1966 اتسعت صلاحيتها ليشمل نشاطها كافة قطاع المحروقات ومع ذلك كانت هناك التزامات مع شركات أجنبية التي كانت تستغل ثرواتنا البترولية.

تم استرجاع كامل الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي كانت تسيطر على قطاع المحروقات لفضل قرار تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971.

تم انشاء 17 مؤسسة منبثقة عن شركة سوناطراك حيث تتكفل بوظائف تكميلية للشركة حيث وزعت هذه المؤسسات الى: 4 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات انجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، حيث كان توزيعها الجغرافي كالاتي: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، و7% في الشرق. حيث تعتبر إعادة هيكلة حيث تمت سنة 1981 وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984.

تمت المصادقة على انشاء المجمع البترولي سنة 1992 الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورو متوسطية في مجال المحروقات، حيث تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في مجال البحث والتنقيب، وبالتالي تساعد في تطوير مجال عمل الشركة.

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

تطور حجم الشركة من كونها شركة صغيرة لا يتجاوز عدد عمالها 34 عامل في سنة 1964، حيث بلغ عدد عمالها 1000 عامل سنة 1966، وبلغ عدد العمال الى ما يقارب 5000 عامل سنة 1974، ليصل العدد الى أكثر من 125000 عامل مطلع عام 2014، كما وصل عدد العمال الى ما يقارب 200000 عامل سنة 2020.

المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية الصيانة

سوف نستعرض في هذا المطلب إلى لحة تعريفية لمديرية الصيانة بالإضافة إلى نشأتها، حيث تحصلنا على هذه المعلومات عن طريق مجموعة رسائل دكتوراه، وتم التأكد من المعلومات عن طريق الاتصال بالمديرية.

أولاً: لحة تعريفية لمديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط:

تعد مديرية الصيانة بالأغواط واحدة من أهم الوحدات الهامة لشركة سوناطراك، حيث تقوم بجميع عمليات صيانة شبكة نقل المحروقات والتي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوباً ما يقارب 15800 كيلومتراً و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى الوطن، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها، والمتمثلة في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

ثانياً: نشأتها:

أنشئت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب في هذا الميدان. تم هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام كي يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه.

تتمثل هذه المهام في:

- صيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية؛
- الصيانة الوقائية: وهي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي؛
- الصيانة الاستعجالية: أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.

المبحث الثاني: إشكاليات وفرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى اشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية كالتذكير.

المطلب الأول: اشكاليات الدراسة:

نقدم تذكيرا لأسئلة الدراسة المطروحة سابقا لغرض اختبارها احصائيا من خلال معالجتها احصائيا باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة لذلك.

أولا: الأسئلة الفرعية الأولى:

- 1- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 2- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 3- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 4- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 5- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟

ثانيا: السؤال الفرعي الثاني:

هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على التمكين النفسي عند مستوى المعنوية 0.05؟

ثالثا: الأسئلة الفرعية الثالثة:

- 1- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 2- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

- 3- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 4- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 5- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؟

رابعا: الأسئلة الفرعية الرابعة:

- 1- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 2- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 3- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 4- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؟
- 5- هل يوجد تأثير دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي في وجود تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؟

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

أولاً: الفرضيات الفرعية الأولى (ف1):

- 1- (ف 1-1): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 2- (ف 1-2): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 3- (ف 1-3): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 4- (ف 1-4): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 5- (ف 1-5): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية (ف2):

(ف 2): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين الإداري على التمكين النفسي عند مستوى المعنوية 0.05.

ثالثاً: الفرضيات الفرعية الثالثة (ف3):

- 1- (ف 1-3): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 2- (ف 2-3): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين النفسي على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 3- (ف 3-3): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 4- (ف 3-4): يوجد أثر دال احصائيا للمتكمين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05؛

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

5- (ف 3-5): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05.

رابعا: الفرضيات الفرعية الرابعة (ف4):

- 1- (ف 4-1): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 2- (ف 4-2): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 3- (ف 4-3): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 4- (ف 4-4): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 5- (ف 4-5): يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05.

المبحث الثالث: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

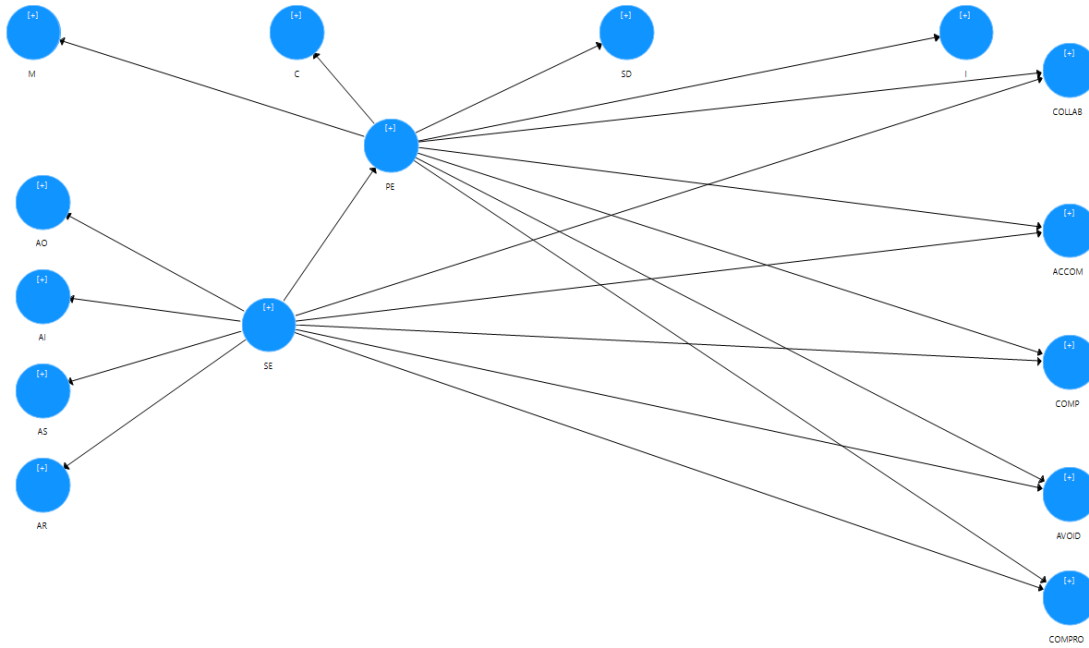
في هذا المبحث سوف نتطرق الى نموذج الدراسة، بالإضافة الى منهج الدراسة، وفي الأخير سوف نتعرف على أداة الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة الحالية في دراسة العلاقة بين المتغيرات التمكين الإداري والتمكين النفسي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة بالأغواط.

كما أشرنا سابقا، اعتمدت الدراسة على المراجعة الأدبية والتطبيقية للدراسات السابقة والنظريات المطروحة لتحديد بناءات هذه المتغيرات وكيفية قياسها.

الشكل (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: برنامج SmartPLS 3.3.7.

يوضح الشكل أعلاه النموذج المفاهيمي للدراسة أي العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في: التمكين الإداري ذو الرمز (SE) بمختلف أبعاده والتي تتمثل في (توفر الفرص، توفر المعلومات، توفر التحفيز وتوفر الموارد ذو الرموز (AR، AS، AI، AO). التمكين النفسي ذو الرمز (PE) بمختلف أبعاده التي تتمثل

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

في (معنى العمل، حرية الاختيار، الفعالية الذاتية وتطوير العمل ذو الرموز I، SD، C، M) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت في: أسلوب التعاون ذو الرمز COLLAB، أسلوب التنازل ذو الرمز ACCOM، أسلوب التنافس ذو الرمز COMP، أسلوب التجنب ذو الرمز AVOID، وأسلوب التسوية ذو الرمز COMPRO.

المطلب الثاني: منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة الذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (النظري والميداني)، كونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، ولكون المنهج يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق لأهم الجوانب المرتبطة بمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري، التمكين النفسي، وإدارة الصراع التنظيمي بمختلف أساليبه)، حيث اعتمدنا على مصادر متنوعة من كتب ومقالات علمية محكمة ومنشورة في مجالات علمية متخصصة... الخ.

أما على الصعيد الميداني التحليلي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لإسقاط الدراسة النظرية على ميدان البحث والذي يتمثل في مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط، حيث كان الاستبيان هو أداة الدراسة المستعملة في جمع المعلومات من أجل تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

قمنا بتحليل البيانات من الاستبيانات المسترجعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 26) Statistical Package for the Social Sciences. أما اختبار فرضيات البحث قمنا بالاعتماد على النمذجة بمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) باستخدام برنامج (SmartPLS 3.3.7).

المطلب الثالث: أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان من أنسب أدوات البحث العلمي التي يمكننا من بلوغ أهداف البحث، حيث يسعى الاستبيان إلى استقصاء آراء المبحوثين حول نوع وقوة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

من أجل معرفة دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، تم بناء أداة الدراسة في شكلها الأولي بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة وذلك لغرض تحكيمها وإجراء تعديلات حسب الملاحظات المقدمة.

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

تضمن الاستبيان على ما يلي:

مقدمة مختصرة: عرضت موضوع البحث، بالإضافة الى تأكيدنا لأفراد عينة الدراسة أن اجابتهم وآرائهم سوف تحظى بالسرية التامة ولم تستعمل الا لغرض البحث العلمي.

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على معلومات أولية شخصية ديمغرافية تتعلق بالمجيب على الاستبيان وعددها خمسة وتمثل في (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: مكون من (14) عبارة تقيس المتغير المستقل التمكين الإداري.

القسم الثالث: مكون من (18) عبارة تقيس التمكين النفسي.

القسم الرابع: مكون من (25) عبارة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تتمثل في (أسلوب التعاون، أسلوب التخلي، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، وأسلوب التسوية)

القسم الخامس: خصص الى أي إضافات أو ملاحظات متعلقة بموضوع الدراسة.

تم صياغة وتحرير عبارات الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من دراسات سابقة ومصادر علمية، وهي موضحة

في الجدول (1-2).

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

الجدول رقم (1-2): مصادر اعداد عبارات الاستبيان

المصدر	العبارات	الرمز	الأبعاد	المتغيرات
(Spence Lashinger, 2012)	3	AO	توفر الفرص	التمكين الإداري Structural Empowerment SE
	4	AI	توفر المعلومات	
	3	AS	توفر التحفيز	
	4	AR	توفر الموارد	
	14	مجموع عبارات التمكين الاداري		
(Spreitzer, 1995)	4	M	معنى العمل	التمكين النفسي Psychological Empowerment PE
	4	C	حرية الاختيار	
	6	SD	الفعالية الذاتية	
	4	I	تطوير العمل	
	18	مجموع عبارات التمكين النفسي		
(Rahim, 1983)	6	COLLAB	أسلوب التعاون	أساليب إدارة الصراع التنظيمي Organizational Conflict Management Styles OCMS
	6	ACCOM	أسلوب التنازل	
	4	COMP	أسلوب التنافس	
	6	AVOID	أسلوب التجنب	
	3	COMPR O	أسلوب التسوية	
	25	مجموع عبارات أساليب إدارة الصراع التنظيمي		
57	المجموع الكلي للعبارات			

المصدر: من اعداد الطالب.

مقياس ليكارت المعتمد:

استخدمنا في دراستنا مقياس ليكارت الخماسي المتكون من خمسة نقاط (5 point Likert scale)، حيث يمنح للمستجوبين خمسة اختيارات للإجابة عن عبارات الاستبيان. الجدول (2-2) يعرض الإجابات المحتملة لأسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (2-2): اجابات الاستبيان المحتملة

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المبحث الرابع: الجانب العملي للدراسة الميدانية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط. وقد بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة 380 عاملاً، وتتضمن العاملين في المراكز التالية: إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين. تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الاتصال بكل العاملين بالمديرية، قمنا باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تكونت من العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا، الوسطى، والتنفيذية، وقد تعمدنا هذا التنوع وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول التمكين الإداري، التمكين النفسي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. قمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على موقع خاص بحساب العينات حيث يعتمد الموقع على حجم مجتمع العينة، مستوى المعنوية، وهامش الخطأ*. وكانت النتيجة 192 مفردة.

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية:

استفدنا من دراستين قمنا بهما مرتبطين بموضوع دراستنا، الدراستين تم نشرهما على شكل مقالين محكمين، ارتبطت الدراستين بموضوع الدراسة حيث أجريت الدراسة الأولى في مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك أما الدراسة الثانية أجريت في مؤسسة سونلغاز بالأغواط:

الدراسة الأولى:

كانت أول احتكاك لنا بمديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك كمؤسسة محل الدراسة في شهر سبتمبر 2020 الواقعة بمدينة الأغواط.

كان الهدف من الاحتكاك هو اجراء الدراسة (Yousfi & Boussalem, 2021) بعنوان:

Role of Structural Empowerment on Organizational Conflict Management -Case Study on the Directorate of Maintenance in -Laghouat (DML)

الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط في شهر جويلية 2021، كان الهدف منها الاحتكاك بالمؤسسة هو اجراء الدراسة (Yousfi & Boussalem, 2022) بعنوان:

Role of Psychological Empowerment on Organizational Conflict Management – Case Study on Sounelgaz in Laghouat-

حيث استفدنا من الدراستين في دراستنا الحالية فيما يلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة؛
- اختبار أداة الدراسة؛
- التعرف على مدى خدمة فرضيات الدراسة لأهداف البحث؛
- كانت الدراسة الأولى التي أجريناها بمديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط فرصة لاختبار مقياس CWEQ-II لقياس متغير التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة التي بلغت 100 عاملا؛

الفصل الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

- كانت الدراسة الثانية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بالأغواط فرصة لاختبار مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي لدى أفراد عينة الدراسة التي بلغت 100 عاملاً؛
- كانت الدراستين فرصة لاختبار مقياس ROCI II لقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا أولا المؤسسة محل الدراسة حيث تعرفنا من خلال هذا العنصر على شركة سوناطراك بصفة عامة، ثم بعد ذلك أخذنا لمحة عامة على مديرية الصيانة بمدينة الأغواط.

ثم تطرقنا ثانيا الى إشكاليات وفرضيات الدراسة الذي من خلاله قمنا بالتذكير بإشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث قمنا بالتعرف على نموذج الدراسة الميدانية بالإضافة الى منهج الدراسة وأداة الدراسة.

وفي الأخير قمنا بالتعرف على الجانب العملي للدراسة الميدانية حيث تعرفنا على مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

يحتوي هذا الفصل على الدراسة الوصفية لعينة الدراسة، صدق وثبات الاستبيان، وكما ذكرنا سابقا اعتمدنا على منهجية المربعات الصغرى الجزئية بنمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS، والتي تتضمن تقييم النموذج الدراسة الذي يحتوي على تقييم النموذج القياسي الذي يتضمن على أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي بالإضافة الى أدلة صدق التمايز. وتقييم النموذج الهيكلية الذي يتضمن على معامل التحديد، حجم الأثر، جودة التنبؤ، وجودة المطابقة، بالإضافة الى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تحليل وصفي لخصائص العينة وأداة الدراسة؛

المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي؛

المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلية؛

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تحليل وصفي لخصائص العينة وأداة الدراسة:

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

كما أشرنا سابقا، استهدفت هذه الدراسة موظفي مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط بمختلف خصائصهم التي يحتويها القسم الأول من الاستبيان. بعد توزيعنا لـ 200 استبيان على مجموع العمال تم استرداد 175 استبيان، منها 78 استبيان صالح للتحليل الاحصائي، نعرض توزيع عينة الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الترميز	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
1	87.2	68	ذكر	الجنس
2	12.8	10	أنثى	
	100	78	المجموع	
1	0	0	25 سنة فأقل	العمر
2	25.6	20	من 26 الى 35 سنة	
3	28.2	22	من 36 الى 45 سنة	
4	46.2	36	أكثر من 46 سنة	
	100	78	المجموع	
1	17.9	14	ثانوي	المؤهل العلمي
2	62.8	49	جامعي	
3	14.1	11	شهادة عليا	
4	5.1	4	أخرى	
	100	78	المجموع	
1	11.5	9	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
2	23.1	18	من 6 الى 10 سنوات	
3	20.5	16	من 11 الى 15 سنة	
4	44.9	35	أكثر من 16 سنة	
	100	78	المجموع	
1	3.8	3	اطار سامي	المسمى الوظيفي
2	59.0	46	اطار	
3	26.9	21	عون تحكم	
4	10.3	8	عون تنفيذ	
	100	78	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كتغير النوع (الجنس)، حيث يتبين أن عدد الذكور بلغ (68) بنسبة مئوية (87.2%) من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد العنصر النسوي (10) بنسبة مئوية تقدر (12.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ونلاحظ أن الذكور يفوقون الاناث بأكثر من 6 أضعاف، ولعل هذا الاختلاف يرجع فقط لطبيعة عمل المديرية، وعادات وتقاليد أهل المنطقة.

يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ انعدام الفئة العمرية (أقل أو يساوي 25 سنة)، في حين بلغ عدد الأفراد ضمن الفئة العمرية (من 26 الى 35 سنة) (20) فردا عاملا بنسبة مئوية بلغت (25.6%)، يتبين كذلك أن عدد أفراد الفئة (من 36 الى 45 سنة) بلغ (22) بنسبة مئوية بلغت (28.2%)، أما فيما يخص الفئة (أكبر من 46 سنة) فبلغ عدد الأفراد (36) بنسبة مئوية بلغت (46.2%)، نلاحظ وجود فئات عمرية كبيرة في السن نسبيا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك الأمر الى أن تلك الفئات العمية تملك الخبرة والمهارة التي اكتسبت مع مرور الوقت، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم. كما يلاحظ أنه يوجد تنوع لا بأس به في مستوى أعمار عينة الدراسة، وهذا يعكس وجود خبرات متنوعة وهذا يخدم أهداف الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الثانوي بلغ (14) بنسبة مئوية بلغت (17.9%)، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي (49) بنسبة مئوية بلغت (62.8%)، أما أصحاب الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) بلغ عددهم (11) بنسبة مئوية تقدر (14.1%)، أما أصحاب مستوى آخر بلغ عددهم (4) بنسبة مئوية (5.1%) حيث تمثلت هذه الشهادات في تخصصات التكوين المهني منها تقني سامي في الاعلام الآلي والمحاسبة.

يبين الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمديرية، والتي تقسمها الى أربع فئات، حيث بلغ عدد أفراد الفئة (أقل من 5 سنوات) (9) بنسبة مئوية (11.5%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة (من 6 الى 10 سنوات) (18) بنسبة مئوية بلغت (23.1%)، أما فيما يخص الفئة (من 11 الى 15 سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (16) بنسبة مئوية (20.5%)، أما الفئة (أكثر من 15 سنة) فبلغ عدد أفرادها (35) بنسبة مئوية قدرت ب (44.9%). وتدل هذه النتائج على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية تجاه متغيرات الدراسة.

يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات السامية بلغ عددها (3) بنسبة مئوية (3.8%)، في حين بلغ عدد أفراد فئة الإطارات (46) بنسبة مئوية

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

(59.0%)، أما فئة أعوان التحكم فبلغ عددها (21) بنسبة مئوية تقدر ب (26.9%)، أما فئة الأعوان التنفيذيين فبلغ عدد أفرادها (8) بنسبة مئوية (10.3%)، ونستنتج من هذه النتائج أن فئة الإطارات وأعوان التحكم تمثل أكبر نسبة في عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان:

أولاً: صدق الاستبيان:

يعتبر صدق الاستبيان من العوامل المهمة التي يجب أن نتأكد منها عند وضع تصميم الاستبيان، ويقصد بالصدق أن الاستبيان يقيس ما خصص لقياسه من أبعاد ومتغيرات (ابراهيم، 2000، صفحة 43). حيث اعتمدنا في بناء الاستبيان الخاص بالدراسة على:

- الدراسات السابقة؛
- أدوات القياس المعتمدة في أبحاث تهتم بمتغيرات الدراسة.

حيث قمنا بترجمة وتعديل العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وقمنا بتعديلها ك تتوافق مع دراستنا والفئة المستهدفة في هذه الدراسة.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة أصحاب الخبرة والاختصاص المرفقة أسمائهم ومؤسسات انتمائهم في الملحق رقم (01)، وهذا لغرض التأكد من سلامة الاستبيان من الأخطاء ووضوح العبارات وأنها تقيس المتغير التي تنتمي اليه. بعد الاطلاع على آراء واقتراحات الأساتذة المحكمين قمنا بحذف وتعديل ما يلزم ليظهر الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات المقياس (Reliability) الاستقرار في النتائج المتحصل عليها أي دقته في قياس المتغيرات وهذا يعني أنه في حالة ما إذا تم إعادة استخدام الاستبيان على نفس العينة تحت نفس الظروف فإننا نحصل على نفس النتائج، أي أنه يعطي قراءات متقاربة في كل مرة يستخدم فيها الاستبيان.

ومن أجل التحقق من ثبات الاستبيان فقد اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient). بالإضافة الى مقاييس أخرى سوف نعرضها في الجزء الموالي نظرا لارتباطها بتقييم النموذج القياسي.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يكون مستوى ثبات الاستبيان عالي ومقبول عندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6. (Daud, Khidzir, Ismail, & Abdullah, 2018, p. 1030).

النتائج موضحة في الجدول (2-3).

الجدول رقم (2-3): الثبات الداخلي للاستبيان

المتغيرات	العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
التمكين الإداري	14	0.884
التمكين النفسي	18	0.914
أسلوب التعاون	6	0.857
أسلوب التنازل	6	0.528
أسلوب التنافس	4	0.865
أسلوب التجنب	6	0.833
أسلوب التسوية	3	0.723
الثبات الكلي	57	0.932

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

توضح نتيجة الجدول رقم (2-3) أن قيمة معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ بلغت (0.932)، وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى لقبول درجة الثبات، ومنه يمكننا القول أن مستوى الاستبيان عالي ومقبول.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي:

يركز تقييم النموذج القياسي على تقييم المؤشرات أي عبارات الاستبيان التابعة لمغير ما لمعرفة إذا كانت هذه المؤشرات تمثل البعد الذي تنتمي إليه. حيث يتم تقييم النموذج القياسي عن طريق أدلة صدق التقارب (اختبار الثبات والموثوقية) Consistency and Reliability، واختبار صدق التمايز Discriminant Validity.

المطلب الأول: أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس بالاعتماد على مؤشر: معامل Cronbach's Alpha ومعامل Composite Reliability الذي هو أكثر حداثة من معامل كرونباخ ألفا وقيمه تفسر بشكل عام بنفس الطريق التي تفسر بها كرونباخ ألفا، حيث أن الفرق بين المعاملين هو أن معامل كرونباخ ألفا متحفظ في حساب الثبات الداخلي بإعطائه قيم منخفضة نسبياً، في حين معامل الموثوقية المركبة يميل إلى المبالغة في تقدير قيم الثبات الداخلي، وعليه فإن الثبات الداخلي الحقيقي عادة ما يقع بين قيمة المعاملين.

أولاً: الاتساق الداخلي

الجدول رقم (3-3): معامل الثبات الداخلي لمغيرات وأبعاد الدراسة

الثبات	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	الأبعاد	المغيرات
0.894	0.905	0.883		التمكين الإداري
0.610	0.723	0.498	توفر الفرص	
0.610	0.736	0.485	توفر المعلومات	
0.811	0.863	0.760	توفر التحفيز	
0.857	0.883	0.832	توفر الموارد	
0.919	0.925	0.913		التمكين النفسي
0.764	0.823	0.706	معنى العمل	
0.866	0.892	0.840	الفعالية الذاتية	
0.910	0.922	0.898	حرية الاختيار	
0.903	0.921	0.885	تطوير العمل	
0.887	0.906	0.869		أسلوب التعاون

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

0.861	0.882	0.841		أسلوب التنازل
0.887	0.908	0.866		أسلوب التنافس
0.850	0.868	0.832		أسلوب التجنب
0.789	0.850	0.728		أسلوب التسوية

*الثبات = (كرونباخ ألفا + الموثوقية المركبة) / 2.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.7

نلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن قيم الثبات لكل المتغيرات والأبعاد تفوق القيمة 0.764، أما فيما يخص الأبعاد التالية: توفر الفرص، توفر المعلومات، وتوفر التحفيز. فان قيم ثباتها فاقت 0.6 وهي قيمة تعتبر مقبولة، مما يدل على أن ثبات وصدق الاستبيان عالي.

ثانيا: أدلة صدق التقارب:

من أجل اختبار تقارب النموذج القياسي للدراسة، نعتمد على ثلاثة مؤشرات أساسية والتي تتمثل في: التشبعات الخارجية Outer Loadings، الموثوقية المركبة Composite Reliability، ومتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted- AVE. حيث:

- التشبعات الخارجية Outer Loadings: هي الذي ترتبط به عبارة من متغير أو بعد بشكل إيجابي بعبارة بديلة لنفس البعد أو المتغير، تكون قيمتها تقارب أو أكبر من 0.7؛
- متوسط التباين المستخرج: هو متوسط مجموع تربيع التشبعات لمتغير أو بعد مقسم على عدد العبارات، ويجب أن تكون قيمه أكبر أو يساوي 0.5؛
- أما قيم Composite Reliability يجب أن تكون أكبر من 0.7.

أما المؤشرات أي العبارات التي لم تحقق الشروط فينبغي حذفها من نموذج بشرط أنها لا تؤدي هذه الازالة من إنقاص قيمة الموثوقية المركبة.

نعرض قيم كل التشبعات الخارجية، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة فيما يلي:

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-4): أدلة صدق التقارب للتمكين الإداري.

المتغير/ البعد	العبارات (المؤشرات)	التشعبات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
التمكين الإداري	SE		0.906	0.430
توفر الفرص AO	AO1	توفر لي المؤسسة فرصا للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب التي تعتمد عليها	0.849	0.533
	AO2	توفر لي المؤسسة فرصة للرقى والتقدم الوظيفي	0.928	
	AO3	توفر لي المؤسسة فرص أداء مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية	0.135	
توفر المعلومات AI	AI1	لدي رؤية واضحة عن رسالة وأهداف المؤسسة	0.505	0.492
	AI2	تتوفر المنظمة على أساليب ووسائل اتصالات فعالة ومتطورة	0.843	
	AI3	يتاح لي فرصة الحصول (الاطلاع) على الخطة السنوية للقسم الذي أعمل فيه	0.714	
توفر التحفيز AS	AS1	اتلقى الدعم من رئيسي على العمل الذي أقوم به	0.866	0.678
	AS2	أتلقي إرشادات مساعدة أو نصيحة لحل مشكل ما	0.848	
	AS3	لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت فعال	0.752	
توفر الموارد AR	AR1	يتوفر لدي الوقت الكافي لإنجاز مهامي اليومية	0.600	0.604
	AR2	تحرص إدارة المؤسسة على فعالية إجراءات الصيانة	0.833	
	AR3	تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد متميزة	0.772	

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

	0.838	تحرص المؤسسة على توفير تجهيزات العمل الضرورية	AR4
	0.816	توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل مادية ملائمة تضمن انجاز الأهداف	AR5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.8

يوضح الجدول رقم (3-4) أن مؤشرا توفر الفرص AO1 و AO2 حققا الشرط أعلاه حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية 0.849 و 0.928 وهي أكبر من 0.7، في حين المؤشر AO3 لم يحقق الشرط حيث لم تتجاوز قيمة التشبع الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت 0.135. كما نلاحظ أن بعد توفر الفرص قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.723 و 0.533 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و 0.5.

بعد حذف المؤشر AO3 نتحصل على تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.885 و 0.793، وعليه يمكن القول أن مؤشرات توفر الفرص وبعد توفر الفرص قد حققا جميع الشروط المذكورة أعلاه. وبهذا فان موثوقية مؤشرات توفر الفرص عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد توفر الفرص.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن مؤشرا توفر المعلومات AI2 و AI3 قد بلغ قيم التشبعات الخارجية 0.843 و 0.714 وهي أكبر من 0.7. وهذا يعني أنهما حققا الشرط المذكور أعلاه، في حين المؤشر AI1 لم تتجاوز قيمة التشبع الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت قيمته 0.505 وهذا يعني عدم تحقق الشرط. ونلاحظ أن بعد الفرص قد سجل قيم الموثوقية المركبة 0.736 وهي أكبر من 0.7 ومتوسط التباين المستخرج 0.492 وهي قيمة قريبة من 0.5.

بعد حذف المؤشر AI1 نتحصل على تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.797 و 0.663. وعليه يمكن القول أن مؤشرات توفر المعلومات وبعد توفر المعلومات قد حققا جميع الشروط المذكورة أعلاه. وبهذا فان موثوقية مؤشرات توفر المعلومات عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد توفر المعلومات.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤشرات توفر التحفيز حققت الشروط المذكورة أعلاه حيث كانت قيم التشبعات الخارجية 0.866، 0.848، و 0.752 على التوالي وهي أكبر من 0.7، كما كانت قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج لبعدها توفر التحفيز 0.863 و 0.678 على التوالي، وهي أكبر من الشرطين 0.7 و 0.5. وبهذا فان موثوقية مؤشرات توفر التحفيز عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد توفر التحفيز.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع مؤشرات توفر الموارد حققت الشروط باستثناء مؤشر وحيد والذي يتمثل في AR1، حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.772 و0.838 وهي أكبر من 0.7. كما سجل بعد توفر الموارد قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.883 و0.604 على التوالي وهي أكبر من 0.7 و0.5.

بعد حذف المؤشر AR1 الذي بلغت قيمة تشبعه الخارجي 0.600، لاحظنا تحسن في قيمة الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج لبعد توفر الموارد، حيث بلغت 0.898 و0.687 وهي أكبر من 0.7 و0.5، وعليه يمكن القول أن موثوقية مؤشرات توفر الموارد عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد توفر الموارد.

وأخيرا نلاحظ من الجدول أن قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج لمتغير التمكين الإداري قد بلغت 0.906 و0.430 على التوالي، أما بعد حذف المؤشرات التي لا تحقق شرط التشبعات الخارجية بلغت القيم 0.920 و0.517 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و0.5. وعليه يمكننا القول أن موثوقية الأبعاد عالية (توفر الفرص، توفر المعلومات، توفر التحفيز، وتوفر الموارد) ويعتمد عليها في تمثيل المتغير (التمكين الإداري).

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-5): أدلة صدق التقارب للتمكين النفسي.

AVE	الموثوقية المركبة	التشبعات الخارجية	العبارات (المؤشرات)	البعد / المتغير
0.410	0.925			التمكين النفسي
0.544	0.823	0.756	إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.	M1
		0.531	تشعرتني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر مهم.	M2
		0.788	إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	M3
		0.838	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	M4
0.675	0.892	0.769	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	C1
		0.844	أتمتع بإمكانيات كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	C2
		0.885	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	C3
		0.782	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	C4
0.664	0.922	0.756	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.	SD1
		0.847	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	SD2
		0.862	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	SD3
		0.767	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	SD4
		0.846	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	SD5

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

		0.807	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	SD6	
0.745	0.921	0.901	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة.	I1	تطوير العمل I
		0.883	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	I2	
		0.820	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.	I3	
		0.845	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.	I4	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-5) أن جميع مؤشرات معنى العمل حققت الشرط المذكور سابقا باستثناء مؤشر وحيد M2 حيث تراوحت قيم التشعبات الخارجية بين 0.756 و 0.838 وهي أكبر من 0.7، في حين المؤشر M2 لم يحقق الشرط حيث لم تتجاوز قيمة التشعب الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت 0.531. كما نلاحظ أن بعد معنى العمل قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.823 و 0.544 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و 0.5.

بعد حذف المؤشر M2 نتحصل على تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيمة 0.881 و 0.712، وعليه يمكن القول أن مؤشرات معنى العمل وبعد معنى العمل قد حققت جميع الشروط المذكورة سابقا. وبهذا فان موثوقية مؤشرات معنى العمل عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد معنى العمل.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن مؤشرات الفعالية الذاتية قد بلغت قيم التشعبات الخارجية ما بين 0.769 و 0.885 وهي أكبر من 0.7. وهذا يعني أنه حققت الشرط المذكور سابقا. ونلاحظ أن بعد الفعالية الذاتية قد سجل قيم الموثوقية المركبة 0.892 وهي أكبر من 0.7 ومتوسط التباين المستخرج 0.675 وأكبر من 0.5. وعليه فان موثوقية مؤشرات الفعالية الذاتية عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد الفعالية الذاتية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤشرات حرية الاختيار حققت الشروط المذكورة سابقا حيث كانت قيم التشعبات الخارجية ما بين 0.756 و 0.862 وهي أكبر من 0.7، كما كانت قيم الموثوقية المركبة ومتوسط

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

التباين المستخرج لبعد حرية الاختيار 0.922 و0.664 على التوالي، وهي أكبر من الشرطين 0.7 و0.5. وبهذا فان موثوقية مؤشرات حرية الاختيار عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد حرية الاختيار.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع مؤشرات التأثير حققت الشروط المذكورة سابقا، حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.820 و0.901 وهي أكبر من 0.7. كما سجل بعد التأثير قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.921 و0.745 على التوالي وهي أكبر من 0.7 و0.5. وعليه يمكن القول أن موثوقية مؤشرات توفر التأثير عالية ويعتمد عليها في تمثيل بعد التأثير.

وأخيرا نلاحظ من الجدول أن قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج لمتغير التمكين النفسي قد بلغت 0.925 و0.410 على التوالي، أما بعد حذف المؤشرات التي لا تحقق الشرط بلغت القيم 0.925 و0.417 وهي أكبر من الشرط 0.7 وقريبة من 0.5. وعليه يمكننا القول أن موثوقية الأبعاد عالية (معنى العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير) ويعتمد عليها في تمثيل المتغير (التمكين النفسي).

الجدول رقم (3-6): أدلة صدق التقارب لأسلوب التعاون

المتغير	العبارات	التشبعات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
أسلوب التعاون	COLLAB		0.906	0.624
	COLLAB1	أحرص دائما على التعرف على أهداف أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.451	
	COLLAB2	أتلقي المساعدة الكافية من زملائي في العمل	0.816	
	COLLAB3	أحرص على تفهم اهتمامات زملائي في العمل	0.870	
	COLLAB4	أحاول جاهدا للتوصل الى حلول ناجعة للمشكلات التي أتعرض لها في العمل	0.824	
	COLLAB5	شجع زملائي في العمل على ضرورة فهم المشكلات التي أتعرض لها في العمل	0.864	
	COLLAB6	أشجع زملائي على طرح أفكارهم ومناقشتها	0.833	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-6) أن جميع مؤشرات أسلوب التعاون حققت الشرط المذكور سابقا باستثناء مؤشر وحيد COLLAB1 حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.816 و0.870 وهي أكبر من 0.7،

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

في حين المؤشر COLLAB1 لم يحقق الشرط حيث لم تتجاوز قيمة التشعب الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت 0.451. كما نلاحظ أن متغير أسلوب التعاون قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.906 و0.624 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و0.5.

بعد حذف المؤشر COLLAB1 نلاحظ تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.931 و0.729 وهي أكبر من 0.7 و0.5، وعليه يمكن القول أن مؤشرات أسلوب التعاون قد حققت جميع الشروط المذكورة سابقا. وبهذا فان موثوقية مؤشرات أسلوب التعاون عالية ويعتمد عليها في تمثيل متغير أسلوب التعاون.

الجدول رقم (3-7): أدلة صدق التقارب لأسلوب التنازل

المتغير	العبارات	التشعبات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
أسلوب التنازل	ACCOM		0.881	0.559
	ACCOM1	أسعى الى تلبية احتياجات جميع أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.526	
	ACCOM2	لدي قدرة على استيعاب رغبات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.744	
	ACCOM3	غالبا ما استسلم لرغبات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.676	
	ACCOM4	عادة أتنازل عن قرارات حل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.781	
	ACCOM5	كثيرا ما أوافق على اقتراحات جميع أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.842	
	ACCOM6	أحاول إرضاء توقعات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.863	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-7) أن جميع مؤشرات أسلوب التنازل حققت الشرط المذكور سابقا باستثناء مؤشر وحيد ACCOM1 حيث تراوحت قيم التشعبات الخارجية بين 0.676 و0.863 وهي تقارب أو أكبر من

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

0.7، في حين المؤشر ACCOM1 لم يحقق الشرط حيث لم تتجاوز قيمة التشبع الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت 0.526. كما نلاحظ أن متغير أسلوب التنازل قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.881 و0.559 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و0.5.

بعد حذف المؤشر ACCOM1 نلاحظ تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.902 و0.648 وهي أكبر من 0.7 و0.5، وعليه يمكن القول أن مؤشرات أسلوب التنازل قد حققت جميع الشروط المذكورة سابقا. وبهذا فان موثوقية مؤشرات أسلوب التنازل عالية ويعتمد عليها في تمثيل متغير أسلوب التنازل.

الجدول رقم (3-8): أدلة صدق التقارب لأسلوب التنافس

المتغير	العبارات	التشبعات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
أسلوب التنافس	COMP		0.908	0.712
	COMP1	غالباً ما أجبر زملائي على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي	0.844	
	COMP2	أميل الى انهاء الصراع لمصلحة احد اطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.856	
	COMP3	غالباً ما أمارس الضغوط على أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.872	
	COMP4	لا أولي أي اهتمام بمشاعر وحاجات الآخرين	0.803	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-8) أن جميع مؤشرات أسلوب التنافس حققت الشرط المذكور سابقا، حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.803 و0.872 وهي أكبر من 0.7، كما نلاحظ أن متغير أسلوب التنافس قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.908 و0.712 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و0.5. وبهذا فان موثوقية مؤشرات أسلوب التنافس عالية ويعتمد عليها في تمثيل متغير أسلوب التنافس.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-9): أدلة صدق التقارب لأسلوب التجنب

المتغير	العبارات	التشبعات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
أسلوب التجنب	AVOID		0.869	0.527
	AVOID1	أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	0.624	
	AVOID2	أحاول أن أتجنب الاطراف التي اختلف معها	0.778	
	AVOID3	أحاول تجنب الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر	0.776	
	AVOID4	أحاول أن لا أجرح مشاعر الآخرين	0.734	
	AVOID5	أحاول تجنب الصراع عندما يكون بمقدور طرفي الصراع حله بصورة أفضل	0.748	
	AVOID6	أميل الى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع بين الطرفين	0.681	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-9) أن جميع مؤشرات أسلوب التنافس حققت الشرط المذكور سابقا باستثناء مؤشرين (AVOID6 و AVOD1) حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.734 و 0.778 وهي أكبر من 0.7، كما نلاحظ أن متغير أسلوب التنافس قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.869 و 0.527 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و 0.5.

بعد حذف المؤشرين نلاحظ تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.870 و 0.630 وهي أكبر من 0.7 و 0.5، وعليه يمكن القول أن مؤشرات أسلوب التجنب قد حققت جميع الشروط المذكورة سابقا وبهذا فان موثوقية مؤشرات أسلوب التجنب عالية ويعتمد عليها في تمثيل متغير أسلوب التجنب.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-10): أدلة صدق التقارب لأسلوب التسوية

المتغير	العبارات	التشبعات الخارجية	الموثوقية المركبة	AVE
أسلوب التسوية	COMPRO		0.850	0.661
	COMPRO 1	أميل الى إيجاد أجد حلا وسطا يقبله اطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.912	
	COMPRO 2	أحرص على تحقيق المنافع التي يسعى لها طرفي الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.889	
	COMPRO 3	أتغاضى عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	0.601	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الجدول رقم (3-10) أن جميع مؤشرات أسلوب التسوية حققت الشرط المذكور سابقا باستثناء مؤشر وحيد COMPRO3 حيث تراوحت قيم التشبعات الخارجية بين 0.889 و 0.912 وهي تقارب أو أكبر من 0.7، في حين المؤشر COMPRO3 لم يحقق الشرط حيث لم تتجاوز قيمة التشبع الخارجي قيمة 0.7 حيث بلغت 0.601. كما نلاحظ أن متغير أسلوب التسوية قد سجل قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج 0.850 و 0.661 وهي أكبر من الشرطين 0.7 و 0.5.

بعد حذف المؤشر COMPRO3 نلاحظ تحسن في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج بقيم 0.942 و 0.891 وهي أكبر من 0.7 و 0.5، وعليه يمكن القول أن مؤشرات أسلوب التسوية قد حققت جميع الشروط المذكورة سابقا. وبهذا فان موثوقية مؤشرات أسلوب التسوية عالية ويعتمد عليها في تمثيل متغير أسلوب التسوية.

المطلب الثاني: اختبار صدق التمايز:

يقصد بصدق التمايز المدى الذي يكون فيه متغير متمايزا على المتغيرات الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية. ويتم قياس صدق التمايز Discriminant Validity من خلال الاختبارات التالية: التحميلات المتقاطعة Cross Loadings، معيار فورنيل ولازرر Fornell and Larcker criterion.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: التحميلات المتقاطعة:

يجب أن يكون التحميل الخارجي لمؤشر ما أي عبارة لمتغير أكبر من التحميلات المتقاطعة مع المتغيرات الأخرى. والجدول (3-11) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (3-11): التحميلات المتقاطعة Cross Loadings لمؤشرات الدراسة

العبارة	أسلوب التنازل	توفر المعلومات	توفر الفرص	توفر الموارد	توفر التحفيز	أسلوب التجنب	الفعالية الذاتية	أسلوب التعاون	أسلوب التنافس	أسلوب التسوية	تطوير العمل	معنى العمل	حرية الاختيار
ACCOM2	0.768	0.160	0.272	0.388	0.444	0.281	0.359	0.520	0.324	0.622	0.389	0.261	0.299
ACCOM3	0.706	0.158	0.151	0.057	0.123	0.309	0.174	-0.050	0.554	0.082	0.188	- 0.132	0.259
ACCOM4	0.799	0.127	0.139	0.165	0.212	0.494	0.233	0.278	0.459	0.211	0.167	0.171	0.141
ACCOM5	0.860	0.143	0.160	0.238	0.180	0.563	0.203	0.262	0.460	0.323	0.191	0.105	0.150
ACCOM6	0.880	0.148	0.242	0.254	0.253	0.473	0.274	0.360	0.482	0.382	0.315	0.253	0.258
AI2	0.245	0.852	0.465	0.549	0.453	0.277	0.398	0.400	0.252	0.270	0.403	0.376	0.441
AI3	0.038	0.775	0.285	0.447	0.448	0.009	0.124	0.090	0.170	0.100	0.285	0.178	0.372
AO1	0.161	0.221	0.847	0.409	0.487	0.021	0.058	0.041	0.135	0.210	0.224	0.310	0.292
AO2	0.283	0.558	0.933	0.672	0.701	0.143	0.293	0.340	0.337	0.306	0.528	0.327	0.552
AR2	0.329	0.507	0.518	0.824	0.695	0.200	0.349	0.587	0.242	0.334	0.351	0.492	0.396
AR3	0.211	0.492	0.496	0.803	0.600	0.110	0.184	0.307	0.321	0.133	0.434	0.228	0.529
AR4	0.179	0.667	0.485	0.848	0.559	0.237	0.281	0.445	0.249	0.329	0.517	0.318	0.453
AR5	0.320	0.372	0.589	0.839	0.634	0.189	0.162	0.424	0.266	0.396	0.399	0.251	0.404
AS1	0.380	0.467	0.527	0.627	0.862	0.203	0.223	0.371	0.221	0.326	0.336	0.371	0.405
AS2	0.214	0.395	0.481	0.565	0.849	0.104	0.032	0.415	0.183	0.378	0.250	0.303	0.323
AS3	0.246	0.493	0.668	0.652	0.754	0.023	0.164	0.204	0.426	0.186	0.371	0.212	0.509
AVOID2	0.477	0.298	0.110	0.216	0.175	0.879	0.304	0.295	0.325	0.300	0.151	0.343	0.111
AVOID3	0.419	0.212	0.118	0.226	0.129	0.887	0.269	0.222	0.336	0.318	0.104	0.271	0.117
AVOID4	0.345	- 0.045	- 0.008	0.069	- 0.011	0.686	0.265	0.287	0.025	0.491	0.007	0.266	- 0.089
AVOID5	0.355	- 0.052	0.047	0.127	0.036	0.701	0.332	0.331	- 0.062	0.559	0.069	0.265	- 0.012
C1	0.061	0.218	0.097	0.187	0.072	0.308	0.773	0.451	- 0.179	0.331	0.157	0.688	0.149
C2	0.168	0.419	0.145	0.296	0.150	0.269	0.843	0.384	0.144	0.236	0.365	0.420	0.412
C3	0.282	0.243	0.211	0.202	0.114	0.244	0.887	0.340	0.072	0.229	0.250	0.470	0.395
C4	0.523	0.213	0.250	0.274	0.215	0.357	0.780	0.429	0.272	0.437	0.407	0.523	0.442
COLLAB2	0.265	0.330	0.307	0.544	0.417	0.300	0.385	0.840	- 0.003	0.475	0.272	0.494	0.464
COLLAB3	0.318	0.239	0.209	0.421	0.326	0.201	0.408	0.896	0.092	0.550	0.298	0.459	0.412
COLLAB4	0.380	0.289	0.125	0.401	0.228	0.299	0.539	0.815	0.140	0.482	0.379	0.488	0.376
COLLAB5	0.391	0.270	0.266	0.508	0.404	0.294	0.437	0.871	0.220	0.585	0.343	0.461	0.418
COLLAB6	0.387	0.212	0.115	0.388	0.317	0.362	0.278	0.844	0.181	0.653	0.347	0.426	0.343
COMP1	0.595	0.253	0.208	0.284	0.238	0.285	0.117	0.182	0.843	0.200	0.454	0.010	0.315
COMP2	0.416	0.185	0.259	0.308	0.283	0.269	0.178	0.197	0.856	0.167	0.415	0.042	0.409

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

COMP3	0.421	0.216	0.236	0.233	0.285	0.140	0.050	0.071	0.872	0.182	0.455	- 0.068	0.339
COMP4	0.382	0.244	0.256	0.264	0.357	0.155	0.025	0.012	0.803	0.152	0.306	- 0.062	0.251
COMPRO1	0.467	0.221	0.216	0.336	0.321	0.500	0.355	0.620	0.199	0.937	0.281	0.439	0.258
COMPRO2	0.427	0.225	0.338	0.346	0.354	0.387	0.357	0.588	0.194	0.951	0.356	0.451	0.310
I1	0.235	0.348	0.359	0.404	0.320	0.081	0.345	0.307	0.358	0.257	0.902	0.351	0.484
I2	0.176	0.417	0.358	0.318	0.188	0.057	0.348	0.314	0.371	0.276	0.885	0.312	0.487
I3	0.387	0.352	0.379	0.468	0.414	0.186	0.227	0.310	0.469	0.337	0.818	0.282	0.383
I4	0.401	0.361	0.459	0.579	0.435	0.118	0.347	0.389	0.488	0.310	0.844	0.244	0.619
M1	0.223	0.260	0.212	0.289	0.224	0.353	0.417	0.527	- 0.055	0.458	0.236	0.798	0.329
M3	0.086	0.231	0.260	0.283	0.315	0.199	0.620	0.443	- 0.101	0.345	0.207	0.862	0.288
M4	0.220	0.385	0.411	0.408	0.358	0.356	0.544	0.428	0.093	0.398	0.411	0.870	0.340
SD1	0.337	0.226	0.371	0.381	0.349	0.186	0.494	0.461	0.243	0.357	0.332	0.394	0.759
SD2	0.222	0.452	0.463	0.447	0.404	0.053	0.325	0.283	0.257	0.129	0.336	0.257	0.847
SD3	0.231	0.448	0.411	0.506	0.416	0.094	0.355	0.403	0.399	0.224	0.468	0.260	0.861
SD4	0.154	0.403	0.222	0.305	0.320	- 0.073	0.293	0.298	0.326	0.189	0.472	0.296	0.766
SD5	0.227	0.507	0.457	0.537	0.516	0.047	0.319	0.449	0.400	0.324	0.642	0.345	0.845
SD6	0.246	0.407	0.492	0.426	0.449	0.062	0.368	0.408	0.293	0.238	0.543	0.292	0.806

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يلاحظ الجدول أعلاه أن قيم التحميلات المتقاطعة لعبارات الاستبيان تعد الأعلى تمثيلاً للمتغيرات التابعة لها مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وهذا يدل على أن العبارات تمثل البعد أو المتغير الخاص بها أكثر من غيرها. وهذا يعني أن صدق التمايز لنموذج الدراسة جيد.

ثانياً: معيار Fornell and Larcker:

يقوم هذا المعيار بمقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير أو البعد، حيث يجب أن يكون هذا المعيار أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير أو بعد آخر. والجدول رقم (3-12) يوضح ذلك.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-12): معيار Fornell and Larcker لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	ACCOM	AI	AO	AR	AS	AVOID	C	COLLAB	COMP	COMPRO	I	M	SD
ACCOM	0.805												
AI	0.185	0.814											
AO	0.260	0.469	0.891										
AR	0.314	0.616	0.630	0.829									
AS	0.343	0.552	0.684	0.751	0.823								
AVOID	0.508	0.191	0.104	0.223	0.134	0.794							
C	0.334	0.335	0.221	0.296	0.174	0.359	0.822						
COLLAB	0.406	0.317	0.244	0.534	0.399	0.340	0.485	0.854					
COMP	0.539	0.263	0.284	0.324	0.341	0.257	0.116	0.145	0.844				
COMPRO	0.472	0.236	0.297	0.361	0.358	0.466	0.377	0.639	0.208	0.944			
I	0.344	0.428	0.451	0.513	0.391	0.125	0.371	0.384	0.486	0.340	0.863		
M	0.210	0.351	0.357	0.391	0.359	0.628	0.628	0.548	-0.018	0.472	0.344	0.844	
SD	0.291	0.502	0.497	0.536	0.506	0.077	0.441	0.475	0.395	0.302	0.578	0.378	0.815

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

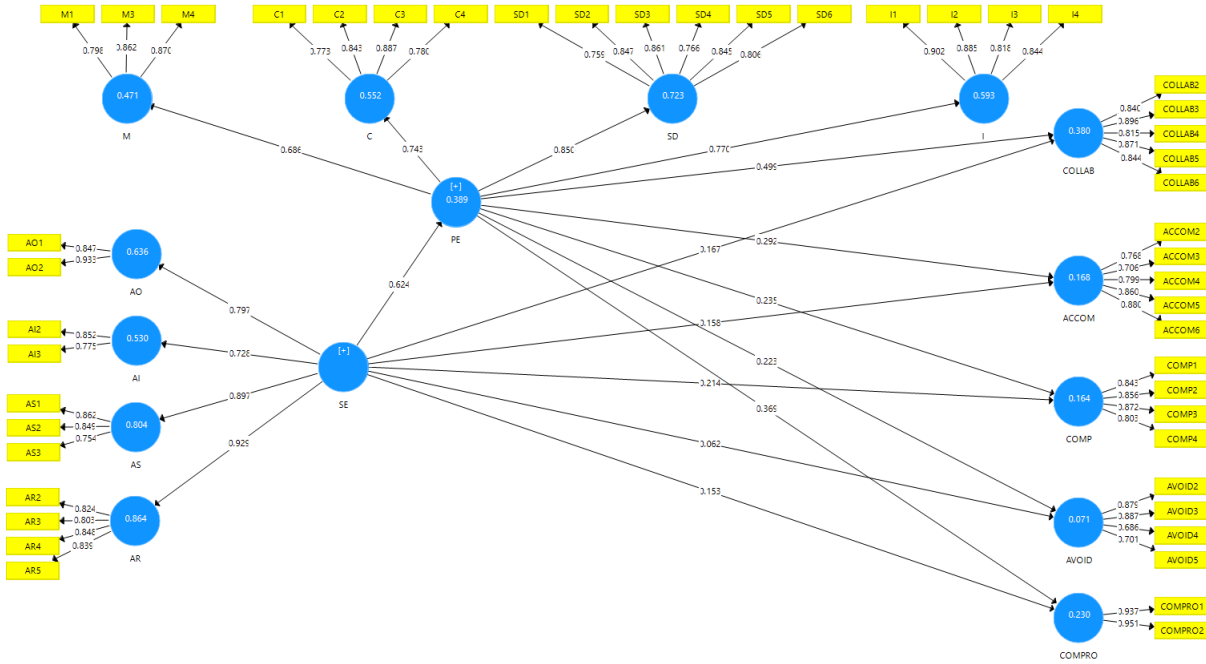
من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل متغير يعبر عن نفسه أكثر عن غيره في دراستنا. وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين محاور الدراسة.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تقييم النموذج الهيكلي:

قبل المباشرة في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، يجدر بنا عرض نموذج الدراسة في شكله النهائي بالاعتماد على نتائج تقييم النموذج القياسي، حيث سوف نعتمد عليه في اختبار صحة فرضيات البحث الموضوعة سابقا.

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة النهائي.



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS.

يعتمد تقييم النموذج الهيكلي على مجموعة من المعايير والتي تتمثل في: قيمة معامل R square، قيمة حجم الأثر f square، جودة التنبؤ Q square، جودة المطابقة (Goodness of Fit (GoF)، التي سوف نختبرها ونعرض نتائجها في هذا المبحث.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: معامل التحديد:

معامل التحديد R square هو مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي (بلخامسة، 2020)، ويقصد بذلك مدى شرح المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة. والجدول رقم (4-13) يوضح دلالات قيم معامل التحديد.

الجدول رقم (3-13): دلالات قيم معامل التحديد.

الدلالة	القيمة
تأثير عال	$R^2 > 0.67$
تأثير متوسط	$0.67 > R^2 > 0.33$
تأثير ضعيف	$R^2 < 0.33$

المصدر: (Chin, 1998)

الجدول رقم (3-14): قيم معامل التحديد R square وقيم معامل التحديد المعدل R square Adjusted.

الأبعاد والمتغيرات	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	النتيجة
معنى العمل	0.471	0.461	تأثير متوسط
الفعالية الذاتية	0.552	0.546	تأثير متوسط
حرية الاختيار	0.723	0.719	تأثير عالي
تطوير العمل	0.593	0.587	تأثير متوسط
التمكين النفسي	0.389	0.381	تأثير متوسط
أسلوب التعاون	0.380	0.364	تأثير متوسط
أسلوب التنازل	0.168	0.146	تأثير ضعيف
أسلوب التنافس	0.164	0.141	تأثير ضعيف
أسلوب التجنب	0.071	0.046	تأثير ضعيف
أسلوب التسوية	0.230	0.209	تأثير ضعيف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن التمكين الإداري يفسر التمكين النفسي بنسبة 38.9%، في حين أن التمكين الإداري والتمكين النفسي يفسرون أسلوب التعاون بنسبة 38% وهذا يدل على الأثر المتوسط للمتغيرات المستقلة على متغير أسلوب التعاون. كما نلاحظ أن التمكين الإداري والتمكين النفسي يفسرون باقي الأساليب (التنازل، التنافس، التجنب، وأسلوب التسوية) بنسب مئوية قدرت 16.8%، 16.4%، 7.1%، 23% على التوالي، وهذا يدل على التأثير الضعيف للمتغيرات المستقلة على هذه الأساليب.

المطلب الثاني: حجم الأثر:

يدل حجم الأثر f square على أثر متغير مستقل على متغير تابع، والجدول التالي يوضح الدلالة الإحصائية لقيم حجم الأثر.

الجدول رقم (3-15): دلالات قيم حجم الأثر

القيمة	الدلالة
$f^2 > 0.35$	أثر كبير
$0.35 > f^2 > 0.15$	أثر متوسط
$0.15 > f^2 > 0.02$	أثر منخفض

المصدر: (Cohen, 1998)

الجدول رقم (3-16): قيم حجم الأثر للمتغيرات المستقلة

التمكين الإداري	التمكين النفسي	أسلوب التعاون	أسلوب التنازل	أسلوب التنافس	أسلوب التجنب	أسلوب التسوية	النتيجة
0.638		0.027	0.018	0.033	0.003	0.018	أثر كبير
			0.06	0.04	0.033	0.108	أثر متوسط
							أثر ضعيف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى أثر للمتغير المستقل (التمكين الإداري) كان على التمكين النفسي بحجم أثر عالي نسبته 63.8%، في حين كان أثر المتغير المستقل على أسلوب التعاون والتنافس ضعيف حيث سجلت قيم تأثير 0.027 و 0.033 على التوالي، في حين بقيت الأساليب سجلت قيم أقل من 0.02.

المطلب الثالث: جودة التنبؤ:

قيمة جودة التنبؤ Q square هي قدرة تنبؤ المتغيرات التابعة بالمتغيرات المستقلة، قيم Q square يجب أن تكون أكبر من الصفر، حيث يتم الحصول على قيم Q square باستخدام عملية Blindfolding في برنامج SmartPLS (بلخامسة، 2020).

الجدول رقم (3-17): قيم جودة التنبؤ للمتغيرات التابعة

النتيجة	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	المتغيرات التابعة
جودة مقبولة	0.322	معنى العمل
جودة مقبولة	0.360	الفعالية الذاتية
جودة مقبولة	0.468	حرية الاختيار
جودة مقبولة	0.428	تطوير العمل
جودة مقبولة	0.155	التمكين النفسي
جودة مقبولة	0.260	أسلوب التعاون
جودة مقبولة	0.064	أسلوب التنازل
جودة مقبولة	0.102	أسلوب التنافس
جودة مقبولة	0.014	أسلوب التجنب
جودة مقبولة	0.173	أسلوب التسوية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم جودة التنبؤ لجميع المتغيرات التابعة أكبر من الصفر، وهذا يعني أن المتغيرات التابعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقلة.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: جودة المطابقة:

مؤشر جودة المطابقة هو مقياس شامل لنموذج الدراسة، الغاية من التحقق منه هو معرفة مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة من الجانب القياسي، ومن الجانب الهيكلي. ويرمز له بـ GoF (Goodness of Fit).

تُحسب قيمة جودة المطابقة وفق المعادلة التالية:

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

والجدول التالي يوضح دلالات قيمة GoF

الجدول رقم (3-18): دلالات قيم جودة المطابقة

الدلالة	القيمة
جودة عالية	$GoF > 0.36$
جودة متوسطة	$0.36 > GoF < 0.25$
جودة منخفضة	$0.25 > GoF < 0.1$
لا جودة	$GoF < 0.1$

المصدر: (Wetzels, Odekerken-Schroder, & Van Oppen, 2009)

والجدول رقم (3-19) يوضح قيم معاملات التحديد وقيم متوسط التباين المستخرج من أجل تطبيق القانون المذكور أعلاه.

الجدول رقم (3-19): قيم معاملات التحديد وقيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات

متوسط التباين المستخرج	معامل التحديد	
0.794	/	توفر الفرص
0.663	/	توفر المعلومات
0.678	/	توفر التحفيز
0.687	/	توفر الموارد
0.712	0.471	معنى العمل

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

0.676	0.552	الفعالية الذاتية
0.664	0.723	حرية الاختيار
0.745	0.593	تطوير العمل
0.729	0.380	أسلوب التعاون
0.648	0.168	أسلوب التنازل
0.713	0.164	أسلوب التنافس
0.631	0.071	أسلوب التجنب
0.891	0.230	أسلوب التسوية
0.710	0.372	المتوسط
GoF = 0.513		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

نلاحظ أن قيمة جودة المطابقة لنموذج دراستنا أكبر من 0.36، وعليه فإن نموذج الدراسة حقق جودة عالية. من خلال جزء تقييم النموذج الهيكلي، كشفت المعايير السابقة على جودة وصحة النموذج في تحديد العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

اثبت نموذج الدراسة قدرته على اختبار الفرضيات الموضوعة سابقا وذلك حسب نتائج اختبارات تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

سوف نختبر فرضيات الدراسة ونعرض نتائجها في هذا الجزء، وذلك بالاعتماد على طريقة البسترة Bootstrapping بخاصية 5000 عينة فرعية.

المطلب الأول: التأثيرات المباشرة:

توضح التأثيرات المباشرة نتائج الفرضيات الفرعية الأولى، الفرضية الفرعية الثانية، والفرضيات الفرعية الثالثة. التي تخص تأثير التمكين الإداري على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدون وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط بينهما، تأثير التمكين الإداري على التمكين النفسي، وتأثير التمكين النفسي على أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-20): معاملات مسار فرضيات البحث للتأثيرات المباشرة.

العلاقات	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة p	القرار
ف 1-1 التمكين الإداري <-- أسلوب التعاون	0.478	0.096	4.991	0.000	معنوية
ف 2-1 التمكين الإداري <-- أسلوب التنازل	0.340	0.115	2.967	0.003	معنوية
ف 3-1 التمكين الإداري <-- أسلوب التنافس	0.361	0.113	3.197	0.001	معنوية
ف 4-1 التمكين الإداري <-- أسلوب التجنب	0.201	0.149	1.351	0.177	غير معنوية
ف 5-1 التمكين الإداري <-- أسلوب التسوية	0.383	0.104	3.693	0.000	معنوية
ف 2 التمكين الإداري <-- التمكين النفسي	0.624	0.081	7.710	0.000	معنوية
ف 1-3 التمكين النفسي <-- أسلوب التعاون	0.499	0.137	3.647	0.000	معنوية
ف 2-3 التمكين النفسي <-- أسلوب التنازل	0.292	0.188	1.559	0.119	غير معنوية
ف 3-3 التمكين النفسي <-- أسلوب التنافس	0.235	0.154	1.522	0.128	غير معنوية
ف 4-3 التمكين النفسي <-- أسلوب التجنب	0.223	0.187	1.193	0.233	غير معنوية
ف 5-3 التمكين النفسي <-- أسلوب التسوية	0.369	0.129	2.870	0.004	معنوية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن سبعة من أصل فرضية ذات التأثير المباشر معنوية، حيث سجلت سبعة فرضيات قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 وهي: (ف 1-1، ف 2-1، ف 3-1، ف 5-1، ف 2، ف 3-3، ف 1-3).

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: التأثيرات غير المباشرة:

تمثل نتائج الفرضيات الفرعية الرابعة والخاصة بتأثير التمكين الإداري على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط التأثيرات غير المباشرة.

الجدول رقم (3-21): معاملات مسار البحث للتأثيرات غير المباشرة

العلاقات	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التعاون	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
ف 1-4	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التعاون	0.311	0.107	2.906	0.004	معنوية
ف 2-4	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التنازل	0.182	0.127	1.431	0.151	غير معنوية
ف 3-4	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التنافس	0.147	0.100	1.460	0.130	غير معنوية
ف 4-4	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التجنب	0.139	0.126	1.105	0.258	غير معنوية
ف 5-4	التمكين الإداري	<--	التمكين النفسي	<--	أسلوب التسوية	0.230	0.092	2.517	0.010	معنوية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ معنوية فرضيتين من أصل خمسة ذات التأثير غير المباشر أي وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة 0.05، وتتمثل هذه الفرضيات في: ف (1-4) و (4-5).

من خلال ما سبق، فإن عدد الفرضيات ذات النتائج المعنوية هو تسع فرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 من أصل ستة عشر فرضية. والجدول أدناه يعرض ملخص لنتائج الفرضيات المختبرة.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-22): معنوية فرضيات الدراسة

الرمز	نص الفرضية	معنوية الفرضية
ف 1-1	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 2-1	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التخلي لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 3-1	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 4-1	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 5-1	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 2	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على التمكين النفسي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 1-3	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 2-3	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التخلي لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 3-3	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 4-3	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 5-3	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 1-4	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية
ف 2-4	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التخلي لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 3-4	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 4-4	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05	غير معنوية
ف 5-4	يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05	معنوية

المصدر: من اعداد الطالب.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج:

أولاً: الفرضية (ف 1-1):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 1-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.096) حيث يعتر الأقل تأثيراً من بين الأساليب، يمكن تفسير النتيجة على أن أساليب الإدارة التي تشجع التمكين تجعل أفراد العينة يتعاونون في حل المشاكل والاختلاف في الآراء نتيجة اهتمامهم بأنفسهم والآخرين.

ثانياً: الفرضية (ف 2-1):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 2-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.115)، يمكن تفسير النتيجة أن أساليب الإدارة التي تشجع التمكين تجعل أفراد العينة على تحلي أفراد المؤسسة على مهامهم وأدوارهم أثناء حل المشاكل والاختلاف في الآراء. حيث يمكن القول أن أفراد عين الدراسة يمتازون بصفة امتصاص الصراع من أجل المصلحة العامة.

ثالثاً: الفرضية (ف 3-1):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 3-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.113)، يمكن تفسير النتيجة على أن أساليب الإدارة التي تشجع التمكين تجعل أفراد العينة أفراد المؤسسة يعتبرون أنفسهم أصحاب الأولوية في مواقف الصراع. يمكن أن تتجلى في استخدام أحد الأفراد لنفوذه أو سلطته على الأفراد.

رابعاً: الفرضية (ف 4-1):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف 4-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي، يمكن تفسير النتيجة على أن أساليب الإدارة التي تشجع التمكين تجعل أفراد العينة أفراد المؤسسة لا يؤجلون ولا ينسحبون من الصراع. يمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية لأن الانسحاب من الصراع يقود الفرد الى تأدية مهامه في حالة كبت للمشاعر وهذا سوف يؤثر سلباً على سلوكياتهم داخل المؤسسة.

خامسا: الفرضية (ف1-5):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 1-5) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.104)، يمكن تفسير النتيجة على أن أساليب الإدارة التي تشجع التمكين تجعل أفراد المؤسسة يسعون الى البحث على وضعية وسطية لأطراف الصراع حيث يكون الحل المقترح مناسباً لجميع أطراف الصراع.

سادسا: الفرضية (ف2):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف2) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على التمكين النفسي، بوجود تأثير قدره (0.081)، يمكن تفسير النتيجة على أن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على التمكين النفسي، أي أن السلوكيات الإدارية التي تشجع التمكين تجعل الفرد مدركاً له، بالإضافة الى تغيير سلوكياته نحو الأفضل.

سابعا: الفرضية (ف3-1):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 3-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.137)، يمكن تفسير النتيجة على أن إدراك الفرد للتمكين يجعل أفراد المؤسسة يتعاونون في حل المشاكل والاختلاف في الآراء نتيجة اهتمامهم بأنفسهم والآخرين.

ثامنا: الفرضية (ف3-2):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف 3-2) التي تنص على وجود أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي، يمكن تفسير النتيجة على أن ادراك الفرد للتمكين يجعل أفراد المؤسسة يرفضون التنازل على مصالحهم في مواقف الصراع ظناً منهم أنهم على حق.

ثامنا: الفرضية (ف3-3):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف 3-3) التي تنص على وجود أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي، يمكن تفسير النتيجة على أن ادراك الفرد للتمكين يجعل أفراد المؤسسة عدم التنافس أو فرض آرائهم لحل الصراع.

تاسعا: الفرضية (ف3-4):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف 3-4) التي تنص على وجود أثر للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي، يمكن تفسير النتيجة على أن ادراك الفرد للتمكين يجعل أفراد المؤسسة لا يتجنبون الصراع وهذا يعتبر إيجابياً.

عاشرا: الفرضية (ف3-5):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف 3-5) التي تنص على وجود أثر للتمكين النفسي على أسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي، بوجود تأثير قدره (0.129)، يمكن تفسير النتيجة على أن ادراك الفرد للتمكين يجعل أفراد المؤسسة يتعاونون على إيجاد حلول وسطية ترضي جميع أطراف الصراع.

احدى عشر: الفرضية (ف4-1):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف4-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، بوجود تأثير قدره (0.107)، مع العلم أنه كان هناك تأثير مباشر بين التمكين الإداري وأسلوب التعاون كما أظهرت الفرضية (ف1-1).

اثنا عشر: الفرضية (ف4-2):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف4-2) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، مع العلم أنه كان هناك تأثير مباشر بين التمكين الإداري وأسلوب التنازل كما أظهرت الفرضية (ف1-2).

ثالث عشر: الفرضية (ف4-3):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف4-3) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، بوجود تأثير قدره (0.107)، مع العلم أنه كان هناك تأثير مباشر بين التمكين الإداري وأسلوب التنافس كما أظهرت الفرضية (ف1-3).

رابع عشر: الفرضية (ف4-4):

أظهرت النتائج رفض الفرضية (ف4-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، مع العلم أنه لم يكن هناك تأثير مباشر بين التمكين الإداري وأسلوب التجنب كما أظهرت الفرضية (ف4-1)

خامس عشر: الفرضية (ف5-4):

أظهرت النتائج قبول الفرضية (ف4-1) التي تنص على وجود أثر للتمكين الإداري على أسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، بوجود تأثير قدره (0.107)، مع العلم أنه كان هناك تأثير مباشر بين التمكين الإداري وأسلوب التسوية كما أظهرت الفرضية (ف5-1).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل على وصف عينة الدراسة التي بلغ عددها 78 فردا، ثم تطرقنا على صدق وثبات الاستبيان، ثم بعد ذلك قمنا بتقييم نموذج الدراسة من الجانب القياسي ثم من الجانب الهيكلي، حيث أظهر النموذج جودته وإمكانية الاعتماد عليه، ثم قمنا باختبار الفرضيات حيث أسفرت على معنوية تسع فرضيات من أصل ستة عشر فرضية، ثم قمنا بمناقشة النتائج.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

جاء هذا البحث من أجل معرفة دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط باعتبار التمكين النفسي متغيرا وسيطا للدراسة. حيث الأبعاد (توفر الفرص، توفر المعلومات، توفر التحفيز، وتوفر الموارد) تشكل التمكين الإداري الذي نعتبره أساليب وسلوكيات الإدارة لتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي هو إدراك العاملين لهذه السلوكيات، أما إدارة الصراع التنظيمي هي الأساليب التي تنتهجها الإدارة أو الأفراد لمعالجة الصراع حيث يمكن لهذه الأساليب (أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، وأسلوب التسوية) أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية حسب الأسلوب المتبع.

يركز التمكين الإداري بالدرجة الأولى على الأساليب التي تسمح للأفراد في المنظمة بأداء أعمالهم على أكمل وجه، حيث التمكين الإداري هو الأساليب التي تتبناها إدارة المنظمة كمشاركة المعلومات، السماح للأفراد بالمشاركة في صنع القرارات بالإضافة الى نظام حوافز يؤدي الى الوصول الى الأداء المطلوب من الأفراد وشعورهم بالثقة ومعنى للعمل.

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في كل منظمة، حيث تظهر أو تنشأ عندما يشعر الأفراد أن مصالحهم وأهدافهم مهددة أو تظهر عندما لا يمكن الاتفاق حول موضوع ما داخل المنظمة، وهذا ما يدعو المنظمة الى تبني الأساليب التي يمكن استعمالها للتعامل مع الصراع التنظيمي، حيث تسمح هذه الأساليب الى تشخيص الصراع واستعمال الأسلوب المناسب، ومن أهم الأساليب التي تساعد على التعامل مع الصراع التنظيمي هي: مشاركة المعلومات، تشجيع اللامركزية والتي بدورها تشجع على استعمال أسلوب مناسب لإدارة الصراع التنظيمي.

بعد اجراء الدراسة الميدانية تحصلنا على مجموعة من النتائج نذكرها كالاتي:

- 1- يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 2- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 3- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 4- لا يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 5- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛

خاتمة عامة

- 6- يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على التمكين النفسي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 7- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 8- لا يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 9- لا يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 10- لا يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط؛
- 11- يوجد أثر للتمكين النفسي على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط.
- 12- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛
- 13- لا يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنازل لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛
- 14- لا يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التنافس لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط
- 15- لا يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؛
- 16- يوجد أثر للتمكين الإداري على أسلوب المساومة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة بالأغواط في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

قبل التطرق الى توصيات وآفاق الدراسة، نشير الى أن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها على كل المديرية ومجمع سوناطراك، حيث عود ذلك الى صغر حجم العينة. كما أنه لا يمكن القول ان التمكين الإداري هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي، لأن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

كما نوصي ونقترح أن تعمل المديرية على توفير الفرص والتي تتمثل في توفير التكوين والتدريب للعمال بالإضافة الى توفير بيئة عمل محفزة، وامكانية الوصول الى المعلومات المتعلقة بالعمل، توفير الموارد التي يحتاجها العمال في أداء أعمالهم ومهامهم، لأن ذلك سوف يؤدي الى شعور العاملين بمعنى العمل وشعورهم بالثقة بقدراتهم

خاتمة عامة

الذي بدوره يؤدي الى زيادة ابداعهم وتطوير العمل وقدرتهم على حل المشاكل، بالإضافة الى تبني وتعلم أساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية نذكر منها الأساليب الأكثر شيوعا للتعامل مع الصراعات التنظيمية والتي تتمثل في: أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية.

كما نوصي إدارة المؤسسة على إجراء استطلاعات دورية لآراء العاملين حول مختلف الإيجابيات والسلبيات للأساليب التي تنتهجها إدارة المؤسسة، بالإضافة الى الاهتمام بشكاوى العاملين والنظر اليها ومحاولة معالجتها.

وفي الأخير نقترح محاولة التعمق في دراسة الموضوع من أجل اثراء المكتبة الجزائرية، ومن بين المواضيع التي نقترح دراستها:

- 1- واقع التمكين الإداري في المؤسسات الجامعية وأثرها على أداء العاملين؛
- 2- أثر التمكين الإداري على أنماط القيادة؛
- 3- دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى الأفراد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- الطجم, ع. ا., السواط, ط. ب. (2003). *السلوك التنظيمي*, الطبعة الرابعة. (جدة, المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العريقي, م. م. (2013). *السلوك التنظيمي*. الطبعة الثانية. صنعاء, اليمن: دار الكتاب الجامعي.
- باشري, ن. م., مدكور, ف. ش & ., فهمي, ر. (2017). *السلوك التنظيمي*. القاهرة, مصر: جامعة القاهرة.
- حريم, ح. (2013). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. (éd. الطبعة الرابعة). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر.
- رامي جمال أندوراس، عادل سالم معاينة. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين*. اربد- الأردن: عالم الكتب الحديث.
- رضوان, م. ع. (2012). *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*. القاهرة, مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
- زاهد محمد ديري. (2011). *السلوك التنظيمي*. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فليه, ف. ع., عبد المجيد, ا. م. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الطبعة الأولى. عمان, الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كافي, م. ي. (2015). *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية*. عمان, الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- يحيى سليم ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة, مصر: الشركة العربية للتنمية الإدارية.
- ابراهيم, م. ع. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*. عمان- الأردن: مؤسسة الوراق.
- بلخامسة, ز. (2020). *الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرتبعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)*. عمان- الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

2- الملتيقيات والمؤتمرات:

- أحمد يوسف عريقات. (2009). دور التمكين في ادارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (الصفحات 1-27). الزرقاء: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة.

3- المقالات العلمية المنشورة:

- العسالي, ب., خالدى, م & ,هزرشى, ط. (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته. مجلة دفاتر اقتصادية-169, 12(01), 184.
- بلغنامي, ن. و & ,فردى, ح. (2020). دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 95-110, 11(01),
- بن عبد الله, ب & ,قشى, ا. (2021). مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة. مجلة التنظيم والعمل, 09(02), 55-70.
- حامد, م., برباوي, ك & ,سليماني, ا. (2019). علاقة القيادة التحويلية بادارة الصراع التنظيمي - دراسة حالة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 390-400,
- دروم, أ., قهيري, ل & ,حمياني, ص. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي -دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد والمال. 477-500, 03(03),
- ديدوني, ي & ,برحو ملياني, ز. (2020). التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. 46-59, 04(06),
- زرقين, ح & ,غزيباون, ع. (2021). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال. 182-207, 04(01),
- طوير, أ & ,محمود عمر, م. (2021). دور التمكين الاداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. 40-58, 04(01),
- لارقو, خ & ,بن جيمة, ع. (2019). دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية. 146-162, 4(3),

قائمة المصادر والمراجع

- محمد عميري. (2020). دور التمكين في تنمية الابداع الاداري في القطاع الصحي بولاية البليدة: دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية - فرانس فانون بالبليدة-. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16 (23)، 493-506.
- مقراب, س. (2019). أنماط الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عيد الدفلى .مجلة الاقتصاد الجديد. 20-1 ,
- 4 رسائل الدكتوراه:
- الفقعاوي, م. ا. (2017). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة . غزة, فلسطين: جامعة الأزهر.
- الفقعاوي, م. ا. (2017). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة . غزة, فلسطين: جامعة الأزهر.
- بلطرش, ح. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي وتحقيق الولاء التنظيمي . البويرة, الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج.
- بوسالم, أ. (2015). دور التمكين الاداري في التميز الاداري . تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- رجيمي, ن. (2021). التمكين الاداري وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور لالكترونيات - برع بوعريريج .-ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- رزيق, ح. (2019). فاعلية التفاوض الاداري في ادارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان. (SC SEG) البويرة, الجزائر: جامعة أكلي محند.
- سلخان, ه. (2018). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية دراس عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري .ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

- Amore, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vazquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Apipalakul, C., & Kummooon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Social and Behavioral Sciences*, 237(21), 1216-1222.
- Boley, B. B., Strzelecka, M., & Watson, A. (2018). Place distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism. *Annals of Tourism Research*, 70, 137-139.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment Of Service Workers: WHat, Why? And When. *Sloan Management Reviem*, 33(3), 31-40.
- Brown, D. (2014). *Experiential Approach to Organizational Development* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson New International Edition.
- Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees. *Journal of Economics and Busuness Administration*, 1(2), 41-46.
- Cayaban, A. R., Valdez, G. D., leocadio, M. L., Cruz, J. P., Tuppal, C. P., Labraque, L. J., & Francis, F. (2022). Structural and psychological empowerment and its influencing factors among nursing students in Oman. *Journal of Professional Nursing*, 39, 76-83.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Daud, K. A., Khidzir, N. Z., Ismail, A. R., & Abdullah, F. A. (2018). Validity and reliabilty of instrument to measure social media skills among small and medium entrepreneurs at pengkalan Datu River. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 1026-1037.
- GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 38-43.
- Gregory, B. T., Albritton, D. M., & Osmonbekov, T. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Gunduz Cekmecelioglu, H., & Kaya Ozbag, G. (2016). Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual

- creativity and firm innovativeness. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 10-34.
- Imran, A., & Elnaga, A. A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Reasearch Communication*, 2(1), 13-26.
 - Kimura, T. (2011). Empowerment, P-O Fit, and Work engagement - A Mediated Moderation Model-. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(38), 44-58.
 - Lloyd, M. P. (2003). Measuring Empowerment. *Leadeanship & Organization Developement Journal*, 24(2), 102-108.
 - Luby, C. E. (2006). *A Case Study of Psychological Empowement of Emplyees in A Community College*. Gainesville, Florida: University of Florida.
 - Meng, L., Jin, Y., & Gue, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
 - Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 109, 1-7.
 - Rahim, A. M. (2000). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.
 - Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention. *Psychological Reports*, 1323-1344.
 - Rahim, A. M. (1983). Rahim Organizational Conflict Inventory–II. *American Psychological Association*, 1-6.
 - Spence Lashinger, H. K. (2012). *Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I and II*. London, Canada: Western Iniversity- Canada.
 - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
 - Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
 - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The WorkplaceM Dimenions, Measurement? and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
 - Stirr, T. (2003). *Fundamentals oif Empowerment*. Retrieved from https://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. V. (1990). Cognitive Elemnts of Empowerment: An Interpretive Model of Intristic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

- Wang, C. L., Lin, X., Chan, A. K., & Shi, Y. (2005). Conflict Handling Styles in International Joint Ventures: A Cross-cultural and Cross-national Comparison. *Management International Review*, 45(1), 3-21.

- Yousfi, E. A., & Boussalem, A. (2021). Role of Structural Empowerment on Organizational Conflict Management -Case Study on the Directorate of Maintenance in Laghouat (DML)-. *Journal of contemporary economic research*, 04(02), 568-583.

- Yousfi, E. A., & Boussalem, A. (2022). Role Of Psychological Empowerment On Organizational Conflict Management -case Study On Sounelgaz In Laghouat-. *Strategy and Development Review*, 12(01), 272-288.

- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009, March). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-196.

الملاحق

أولاً: قائمة المحكمين

الأستاذ	مؤسسة الانتساب
الدكتور محمد بوطلاعة	المركز الجامعي ميله
الدكتور واضح فواز	جامعة المسيلة
الدكتور بحوضي مجدوب	جامعة بشار
الدكتور قلقول عبد الرزاق	المركز الجامعي البيض
الدكتور قويدري محمد	جامعة الأغواط
الدكتور نعيمات عبد الحميد	جامعة الأغواط
الدكتور أحمد أمجدل	الكليات الأهلية بعنيزة - القصيم المملكة العربية السعودية

ثانيا: الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

دراسة تحت عنوان

دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي

أخي العامل، أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب أحمد الأمين يوسفى بإجراء دراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت -القطب الجامعي بالقلية-.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل العبارات، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما أن المعلومات والاجابات المقدمة سوف تستخدم للبحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة

المشرف: د. أبوبكر بوسالم

الطالب: أحمد الأمين يوسفى

الملاحق

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً- المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية تتمثل في أنها أسئلة شخصية يتم تجميعها لغرض التحليل الاحصائي لهذه الدراسة قط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

أكثر من 45 سنة	36-45 سنة	26-35 سنة	25 سنة فأقل

الجنس:

ذكر	انثى

المؤهل العلمي:

ثانوي	جامعي	شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه)	أخرى (انكرها)

مدة الخدمة:

5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي:

اطار سامي	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ

الملاحق

ثانيا: المتغير المستقل ومختلف أبعاده (التمكين الإداري)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان التي تراه مناسباً

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					توفر لي المؤسسة فرصاً للتطوير الذاتي من خلال برامج التكوين والتدريب التي تعتمد عليها	01
					توفر لي المؤسسة فرصة للرقى والتقدم الوظيفي	02
					توفر لي المؤسسة فرص أداء مهام لا علاقة لها بوظيفتي الحالية	03
					لدي رؤية واضحة عن رسالة وأهداف المؤسسة	04
					تتوفر المنظمة على أساليب ووسائل اتصالات فعالة ومتطورة	05
					يتاح لي فرصة الحصول (الاطلاع) على الخطة السنوية للقسم الذي أعمل فيه	06
					اتلقى الدعم من رئيسي على العمل الذي أقوم به	07
					أتلقي إرشادات مساعدة أو نصيحة لحل مشكل ما	08
					لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت فعال	09
					يتوفر لدي الوقت الكافي لإنجاز مهامي اليومية	10
					تحرص إدارة المؤسسة على فعالية إجراءات الصيانة	11
					تحرص المؤسسة على استقطاب أفراد متميزة	12
					تحرص المؤسسة على توفير تجهيزات العمل الضرورية	13
					توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل مادية ملائمة تضمن إنجاز الأهداف	14

ثالثا: المتغير الوسيط ومختلف أبعاده (التمكين النفسي)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان التي تراه مناسباً

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.	01
					تشعرني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر مهم.	02
					إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	03
					أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	04
					أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	05
					أتمتع بإمكانيات كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	06
					أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.	07
					لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	08
					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.	09
					أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	10
					أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	11
					لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	12
					تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	13
					لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	14
					أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة.	15
					حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	16
					تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.	17
					أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.	18

رابعاً: المتغير التابع ومختلف أبعاده (إدارة الصراع التنظيمي)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان التي تراه مناسباً

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					أحرص دائماً على التعرف على أهداف أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	01
					أتلقي المساعدة الكافية من زملائي في العمل	02
					أحرص على تفهم اهتمامات زملائي في العمل	03
					أحاول جاهداً للتوصل الى حلول ناجعة للمشكلات التي أتعرض لها في العمل	04
					أشجع زملائي في العمل على ضرورة فهم المشكلات التي أتعرض لها في العمل	05
					أشجع زملائي على طرح أفكارهم ومناقشتها	06
					أسعى الى تلبية احتياجات جميع أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	07
					لدي قدرة على استيعاب رغبات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	08
					غالبا ما استسلم لرغبات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	09
					عادة أتنازل عن قرارات لحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	10
					كثيرا ما أوافق على اقتراحات جميع أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	11
					أحاول إرضاء توقعات أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	12
					غالبا ما أجبر زملائي على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي	13
					أميل الى انهاء الصراع لمصلحة احد اطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	14
					غالبا ما أمارس الضغوط على أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	15
					لا أولي أي اهتمام بمشاعر وحاجات الآخرين	16
					أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	17
					أحاول أن أتجنب الاطراف التي اختلف معها	18
					أحاول تجنب الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر	19
					أحاول أن لا أخرج مشاعر الآخرين	20
					أحاول تجنب الصراع عندما يكون بمقدور طرفي الصراع حله بصورة أفضل	21
					أميل الى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع بين الطرفين	22
					أميل الى إيجاد أجد حلا وسطا يقبله اطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	23
					أحرص على تحقيق المنافع التي يسعى لها طرفي الصراع التنظيمي داخل المؤسسة	24

الملاحق

					25	أتغاضى عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا أطراف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة
--	--	--	--	--	----	---

إذا كانت لديك أي ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلا

Frequencies

		Statistics				
		العمر	الجنس	العلمي_المؤهل	الخدمة_مدة	الوظيفي_المسمى
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 35 الى 26 من	20	25.6	25.6	25.6
	سنة 45 الى 36 من	22	28.2	28.2	53.8
	سنة 46 من أكثر	36	46.2	46.2	100.0
Total		78	100.0	100.0	

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	68	87.2	87.2	87.2
	أنثى	10	12.8	12.8	100.0
Total		78	100.0	100.0	

		العلمي_المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	14	17.9	17.9	17.9
	جامعي	49	62.8	62.8	80.8
	عليا شهادة	11	14.1	14.1	94.9

الملاحق

أخرى	4	5.1	5.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	

		الخدمة_مدة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	9	11.5	11.5	11.5
	سنوات 10 الى 6 من	18	23.1	23.1	34.6
	سنة 15 الى 11 من	16	20.5	20.5	55.1
	سنة 16 من أكثر	35	44.9	44.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

		الوظيفي_المسمى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سامي اطار	3	3.8	3.8	3.8
	اطار	46	59.0	59.0	62.8
	تحكم عون	21	26.9	26.9	89.7
	تنفيذ عون	8	10.3	10.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي

اعداد الطالب

يوسف أحمد الأمين

اشرف الدكتور

أبوبكر بوسالم

سعت هذه الدراسة الى تحديد دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بمدينة الأغواط، وقد تمثلت متغيرات الدراسة بالتمكين الإداري كمتغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي بمختلف أساليبه (أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، وأسلوب التسوية) كمتغير تابع في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبيان لغرض قياس متغيرات الدراسة وجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها 200 فردا، حيث اعتمدنا على مقياس CWEQ-II ل Spence Laschinger كأداة لقياس التمكين الإداري، وعلى نموذج ROCI-II ل Rahim كأداة لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلى نموذج Spreitzer لقياس التمكين النفسي.

بعد التحليل الاحصائي للبيانات المسترجعة باستخدام البرامج الإحصائية SPSS26 و SmartPLS الملائمة لمنهجية المربعات الصغرى الجزئية للعادلات الهيكلية PLS- SEM توصلت الدراسة الى أن:

- يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على التمكين النفسي
 - يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أساليب الصراع التنظيمي (التعاون، التنازل، التنافس، التسوية)
 - لا يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التجنب
 - يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أسلوب التعاون وأسلوب التسوية
 - لا يوجد أثر دال احصائيا للتمكين النفسي على أساليب الصراع التنظيمي (التنازل، التنافس، التجنب)
 - يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أسلوب التعاون والتسوية في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط
 - لا يوجد أثر دال احصائيا للتمكين الإداري على أساليب الصراع التنظيمي (التنازل، التنافس، التجنب).
- الكلمات المفتاحية:** التمكين، التمكين الإداري، التمكين النفسي، الصراع التنظيمي، أساليب الصراع التنظيمي.

Abstract:

This study has been conducted to determine the role of structural empowerment in managing organizational conflict. This study was made in the maintenance directorate (Sonatrach) in Laghouat. The structural empowerment serves as the independent variable, while the dependent variable is organizational conflict management with its different styles (collaborating, accommodating, competing, avoiding, and compromising), and psychological empowerment as a mediating variable.

For achieving the study's objectives, a questionnaire was made in order to measure the study's variables and to collect data from 200 individuals. The study used Spence Laschinger's CWEQ-II scale as a tool to measure structural empowerment. As for measuring organizational conflict management and psychological empowerment, the study used Rahim's ROCI-II and Spreitzer scales, respectively.

After the statistical analysis of the collected data using SPSS26 and SmartPLS, which are convenient to the assessment of the use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), the study concludes that:

- The structural empowerment has a statistically significant effect on the psychological empowerment.
- The structural empowerment has a statistically significant effect on the collaborating, accommodating, competing, and compromising styles
- The structural empowerment has no statistically significant effect on the avoiding style.
- The psychological empowerment has a statistically significant effect on the collaborating and compromising styles.
- The structural empowerment has no statistically significant effect on the accommodating, competing, and avoiding styles.
- The structural empowerment has a statistically significant effect on the collaborating and compromising styles, provided that the psychological empowerment serves as a mediating variable.
- The structural empowerment has no statistically significant effect on the accommodating, competing, and avoiding styles, provided that the psychological empowerment serves as a mediating variable.

Keywords: Empowerment, structural empowerment, psychological empowerment, organizational conflict, organizational conflict styles.

Résumé :

Cette étude a été menée pour déterminer le rôle de l'empowerment structurel dans la gestion des conflits organisationnels. Cette étude a été réalisée au niveau de la direction de la maintenance (Sonatrach) à Laghouat. L'empowerment structurel sert de variable indépendante, tandis que la variable dépendante est la gestion des conflits organisationnels avec ses différents styles (collaborer, s'accommoder (ou s'adapter), être en compétition, éviter et faire des compromis), et l'empowerment psychologique comme variable médiatrice.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré afin de mesurer les variables de l'étude et de recueillir des données auprès de 200 personnes. L'étude a utilisé l'échelle CWEQ-II de Spence Laschinger comme outil de mesure de l'empowerment structurel. Pour mesurer la gestion des conflits organisationnels et l'empowerment psychologique, l'étude a utilisé respectivement les échelles de Rahim.ROCI-II et Spreitzer.

Après l'analyse statistique des données collectées à l'aide de SPSS26 et de SmartPLS, qui permettent d'évaluer l'utilisation de la modélisation par équations structurelles des moindres carrés partiels (PLS-SEM), l'étude conclut que :

- l'empowerment structurel a un effet statistiquement significatif sur l'empowerment psychologique.
- l'empowerment structurel a un effet statistiquement significatif sur les styles de collaboration, d'adaptation, de compétition et de compromis.
- l'empowerment structurel n'a pas d'effet statistiquement significatif sur le style d'évitement.
- l'empowerment psychologique a un effet statistiquement significatif sur les styles de collaboration et de compromis.
- l'empowerment structurel n'a pas d'effet statistiquement significatif sur les styles d'adaptation, de compétition et d'évitement.
- l'empowerment structurel a un effet statistiquement significatif sur les styles de collaboration et de compromis, à condition que l'empowerment psychologique serve de variable médiatrice.
- l'empowerment structurel n'a pas d'effet statistiquement significatif sur les styles d'adaptation, de compétition et d'évitement, à condition que l'empowerment psychologique serve de variable médiatrice.

Mots-clés : Empowerment, empowerment structurel, empowerment psychologique, conflit organisationnel, styles de conflit organisationnel.