

حاكمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحديد
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
(بحث ميداني في وزارة الاسكان والاعمار
والبلديات العامة))

أ.م.د. ناظم جواد عبد
قاسم علي محمد
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى قياس تأثير حاكمية ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، وقد طبق البحث في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة متمثلة بمجموعة شركات تابعة لها. وتم اختيار عينة من هذه الشركات تمثل (مدراء عامين ،معاون مدير عام ،رؤساء الاقسام) وبعدد (١٤٧) فرد. وتم جمع البيانات لغرض تحليلها عن طريق الاستبانة بشكل رئيسي والتي تكونت من (٤٠) فقرة . لكل متغير (٢٠) فقرة . وتم تحليل الاجابات اعتماداً على البرنامج من خلال ادوات احصائية متعددة هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري النسب المئوية. spss , Amos v.20 ، الاحصائي ٧.20)

الارتباط البسيط ، الانحدار الخطي البسيط) . وتوصل البحث الى مجموعة الاستنتاجات فكان من اهمها تمتلك شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة الشركات للرؤية الخاصة بالموارد البشري ولكنها لا تشكل عنصراً مهماً من عناصر توجهها الاستراتيجي الذي تستطيع من خلال استشراف المستقبل، يلاحظ تراجعاً في طبيعة تبني شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة لنظم المعلومات البشرية ، لكونه لا يتلاءم مع التطورات الحديثة في قطاع اعمالها ، سواءً من حيث السرعة او نوعية المعلومات او من حيث سرعة التنفيذ.

Abstract:

She will work in the field of human resources management in the field of human resources management and conflicts in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. A sample of these companies were selected (executing executives, assistant general manager, heads of departments) and (147) individuals. Enable data collection for the purpose of analysis, mainly on the questionnaire for each variable (20) paragraphs. The answers to the program are financed through (statistical, standard deviation) (Amos v.20, spss v.20). Percentages, simple correlation, simple linear regression). The research reached a set of conclusions was the most important

المقدمة

تعزز البيئة الاعمال في الوقت الحالي مجموعة من التحديات على المنظمات بشكل عام ، مما استوجب عليها ان تتكيف بشكل او بأخر مع هذه التحديات والظروف البيئية المشاركة في التغير، ولكي تمضي المنظمات قدماً في تحقيق أهدافها والحصول على موقع تنافسي مهم بين المنظمات العاملة وخاصة في قطاع العمل نفسه. وان طريقة ادارة المنظمة واتخاذ القرارات الحاسمة دور مهم في تحقيق ذلك من خلال تحديد الدور المهم لا دارة الموارد البشرية ومدى تمتعها بالسلطة والصلاحيات التي تمكنها من أن تأخذ دور مناسب في ادارة المنظمات وحالة من انعكاس حقيقي على تحقيق ما تصبو اليه المنظمات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل وادارة الصراعات التنظيمية بالشكل المناسب بما لا يؤثر في اختلال التوازن داخل المنظمة، ومن هذا جاء هذا البحث ليدرس هذا الجانب المهم .وتم تناوله عن طريق مجموعة من المباحث تمثلت بالبحث الاول الذي تضمن المنهجية، ومن ثم المبحث الثاني اشتمل على الجانب النظري ، المبحث الثالث فتناول الجانب العملي ، وأخيراً المبحث تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث الفقرات الآتية:

اولاً: مشكلة البحث: يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى حاكمية ادارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.
- ٢- ماهية طبيعة استراتيجيات ادارة الصراع في الشركات المبحوثة.
- ٣- هل تؤثر حاكمية ادارة الموارد البشرية في تحديد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.
- ٤- هل توجد فروقات معنوية بين الشركات المبحوثة في متغيرات البحث.

ثانياً : اهمية البحث: يمكن عرض اهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- ١- يخدم البحث نتائج التي يتوصل لها الشركات المبحوثة .
- ٢- توعية المدراء والعاملين في الشركات بموضوعات البحث المتمثلة بالحاكمة ادارة الموارد البشرية واستراتيجيات ادارة الصراع .
- ٣- يعد مساهمة علمية تطبيقية يمكن ان تعمل على حل بعض الاشكالات المتعلقة بموضوعات البحث في الشركات المبحوثة.

ثالثاً: اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق مجموعة اهداف مثل:

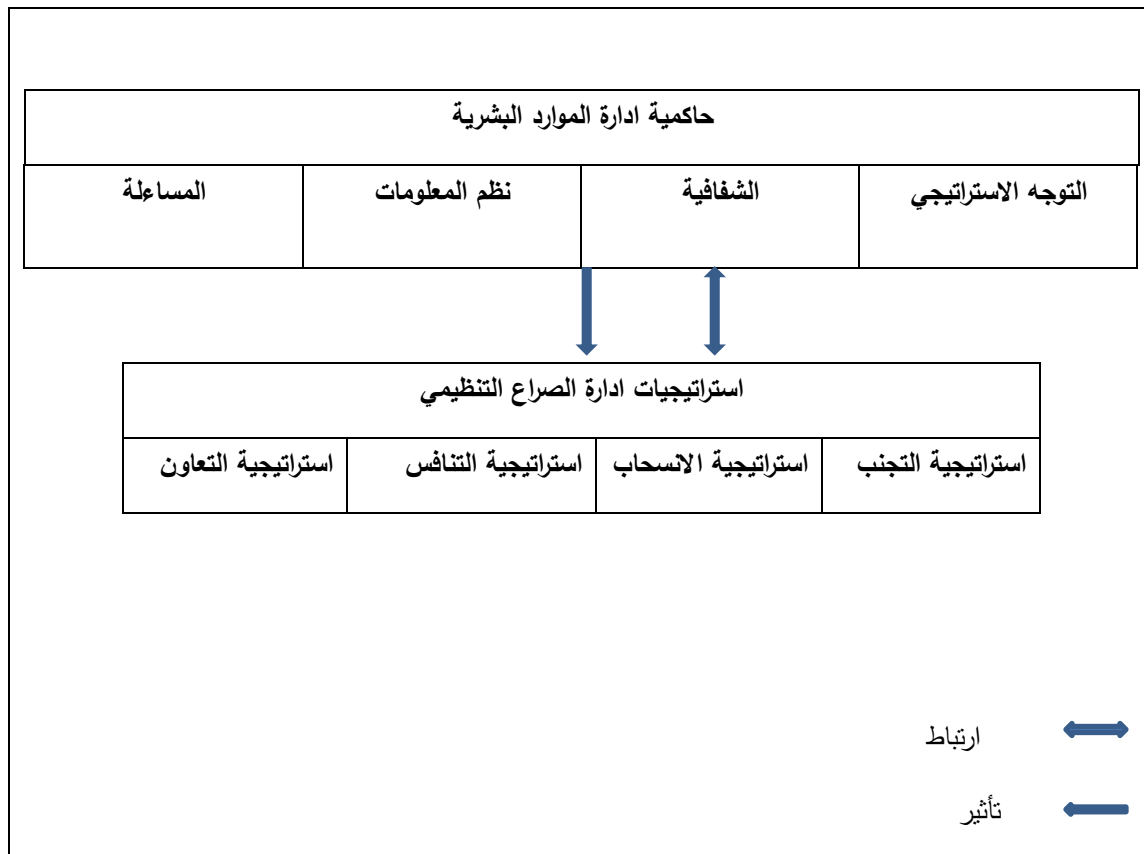
- ١- معرفة مستويات حاكمية ادارة الموارد البشرية .

٢- معرفة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

٣- قياس تأثير حاكمية ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

٤- معرفة هل توجد فروق معنوية بين الشركات المبحوثة بمتغيرات البحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث:

أ- الفرضية الاولى والتي نصت:

(لا يوجد تأثير معنوي لحاكمية ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات الصراع التنظيمي) وتنفرع عنها

اربع فرضيات فرعية وهي:

١- لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للشفافية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

٣- لا يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

٤- لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

ب- الفرضية الثانية والتي نصت: (لا يوجد تأثير معنوي بين الشركات المبحوثة بمتغيرات البحث)

سادساً : محددات البحث : يمكن توضيح محددات البحث بالاتي:

١- الحدود العلمية: وشملت متغيرات البحث (حاكمية الموارد البشرية ، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي).

- ٢- الحدود المكانية : يشمل وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة (شركة الطرق والجسور ،دائرة الاسكان،دائرة الاشغال والصيانة العامة ،شركة الاعمار الهندسي ،دائرة المباني ،المركز الوطني للمختبرات الانشائية،المركز الوطني للاستشارات الهندسية ،صندوق الاسكان العراقي) التابعة لها .
- ٣- الحدود الزمانية : استغرق البحث في جانبية العملي وإجراءاته الميدانية مدة (٤ اشهر).
- ٤- الحدود البشرية : تم اختيار كل من (المدير العام ،معاون مدير عام ، رئيس القسم ، مدير شعبة).

سابعاً : ادوات البحث:

لغرض الوصول الى الاهداف التي يرمي اليها البحث فقد تم جمع البيانات التي سيجري تحليلها من خلال الاعتماد بشكل رئيسي على الاستبانة التي اعدت لهذا البحث وكذلك على بعض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات والزيارات الميدانية علماً قد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين والذين بلغ عددهم (١٧) محكم لتأكد من الصدق الظاهري لدات القياس.وقاموا بجراء التعديلات على بعض الفقرات من حيث الصياغة ومن حيث مدى قدرت الفقرات على القياس وتم اخذبه من قبل الباحثان.

أما بالنسبة للجانب النظري من البحث فقد تم الاعتماد على الكتب والإطاريح والرسائل وشبكة الانترنت في توظيف الجانب النظري.

ثامناً : الادوات والوسائل الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات ، تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية وصفية وتحليلية ويمكن تعدادها بما يأتي:

- ١-النسب المئوية : الغرض منها هو وصف اجابات افراد عينة الدراسة واعطاء فكرة عن جهات نظرهم واعطاء مؤشر عن اتفاقهم من عدمه.
- ٢- الوسط الحسابي: هو واحد من اهم المقاييس النزعة المركزية، لتحديد مستوى الاجابات حول الفقرات.
- ٣- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة حول الوسط الحسابي . اذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات حول الوسط الحسابي.

- ٤- معامل الارتباط بيرسون : person Correlation : يستخدم لتحديد العلاقة ما بين متغيرين.
- ٥- معامل الانحدار البسيط Simple regression : يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .
- ٦- معامل الاختلاف: وهو احد مقاييس التشتت اذ يستخدم للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين او اكثر من القيم عن اوساطها الحسابية , ويستخرج بحساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.
- ٧- استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة بواسطة الحاسوب باستخدام برنامج (spss-V19) لمعالجة البيانات وكذلك برنامج (Amos V.19 الاحصائي)

المبحث الثاني

الجانب النظري

يستعرض المبحث الثاني الاطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث (حاكمية ادارة الموارد البشرية ، واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) وكالاتي:

اولاً : حاكمية ادارة الموارد البشرية .

١: تعريف الحاكمية (The Definition of Governance)

تناولت العديد من الكتابات مفهوم الحاكمية، فكتفت عن وجود تفاوت شاسع بين الخبراء والاقتصاديين والهيئات في النظر الى المفهوم بسبب حداثة الموضوع في الفكر الاداري المعاصر، إذ لا تزال الكثير من نقاط الجدل والخلاف لم يتم حسمها الى الان ، فضلاً عن الطبيعة الدينامية المتجددة للمفهوم والمستمدة من الاهتمامات والجهود على المستويين الدولي والاقليمي ، كما تتسع ابعاد الحاكمية وتضيق تبعاً لطبيعة المدخل الذي يتناول دراستها، كل ذلك انعكس في ظهور تعريفات متعددة لمفهوم الحاكمية وكما موضح في الجدول الاتي :

الجدول (١) ابرز مفاهيم حاكمية ادارة الموارد البشرية بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الجهة او المصدر	التعريف
١.	(Committee on Corporate Governance of the Securities and Exchange Council, 2003)	قبول الادارة لحقوق المساهمين التي لا تتزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة، ولدورهم الخاص باعتبارهم امانة نيابة عنهم
٢.	(Hitt ,et al, 2003)	مجموعة الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الاستراتيجية على نحو فاعل .
٣.	(المطيري، ٢٠٠٤)	تتضمن وجود مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها ومساهميها ،وغيرهم من أصحاب المصلحة .
٤.	(Organization for Economic Cooperation and Development ,2004)	مجموعة من القواعد الضابطة للعلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها ومساهمتها وذوي المصلحة الاخرين ، بما يساهم في وضع الهيكل المحقق لا اهداف الشركة وتحديد وسائل انجاز تلك الاهداف من خلال الرقابة على الاداء .
٥.	(حماد، ٢٠٠٥)	بأنها النظام الذي تم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ، اذ تعد الآلية التي يتم من خلالها توجيه وادارة ومراقبة المنظمة عامة كانت او خاصة.
٦.	(Shil , 2008)	الإلية التي تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمين بطريقة قانونية وأخلاقية وعلى أساس مستدام من خلال الإنصاف والشفافية والمساءلة في النشاطات جميعها بين الموظفين ومجلس الإدارة.
٧.	(السكرانة، ٢٠٠٩: ٢٢)	انها مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع (أي الإدارات والهيئات والاجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، او تنفيذ سياسات، او الاشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها)
٨.	(Brandsen&Holze ,2010)	إعادة تشكيل الهياكل في المنظمات الحكومية بما يضمن مشاركة المواطنين في إدارة تلك المنظمات من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها والاستماع إلى آراءهم مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالحكومة وإضافة الشرعية لها وهي الأساس في حكم المجتمعات.
٩.	(Deloitte & Queens iRc,2011)	تعني " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية HR عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة
١٠.	Heslop, et al., 2003	الفعل او النشاط الذي يقود ادارة ووظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار
١١.	(دليل حوكمة المنظمات الحكومية ٢٠١٣)	الممارسات التي تضمن تحقيق الاستعمال الأمثل للصلاحيات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات المثبتة التي يتم العمل بها، مع الحفاظ على حقوق ورضا المتعاملين وأصحاب المصالح

١٢.	(Asorwoe, 2014)	تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعد كأداة لمكافحة الفساد.
١٣.	(sabpp, 2017)	بأنها الفعل القيادي لوظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة في تحسين أداء الأصول الرأسمالية البشرية للمنظمة و تحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

٢: أهمية حاكمية ادارة الموارد البشرية:

أصبحت الحاكمية مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم الواقعي اليوم، بحيث إن إصلاحها اليوم يعد واحدة من الأهداف الاستراتيجية الأولى في العديد من الدول المتقدمة بل ان هذا الإصلاح اصبح مشروع المجتمع الذي يحفزنا للنظر في العمق المستقبلي للزمن من دون الغاء دروس الماضي (شريف، ٢٠٠٨: ٤٨) وتتجلى اهمية حاكمية ادارة الموارد البشرية في: (الخصيري، ٢٠٠٥: ٥٩-٦٠) (الدوجي، ٢٠٠٩: ١٣) (جمعة واخرون، ٢٠١١: ١٨٥) (الفتلاوي، ٢٠١١: ٨٩)

أ. محاربة الفساد الداخلي في المنظمات والقضاء عليه وعدم السماح بعودته وتوفير كافة المستلزمات للقضاء عليه.

ب. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكل العاملين في المنظمة من اجل تعظيم أداء المنظمة.

ت. العمل على منع الأخطاء والقصور سواءً كان متعمداً أم غير متعمد والتأكيد على مساءلة الإدارة.

ث. تحقيق الإفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية لاسيما ما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.

وترى (الفتلاوي، ٢٠١١: ٨٩) أن أهمية الحاكمية تنبع في كونها علاجاً للممارسات الإدارية غير السليمة، حيث لوحظ في الآونة الأخيرة افتقار بعض إدارات المنظمات للرقابة والإشراف الصحيحين وظهور بعض مظاهر الفساد وعدم التزامهم بأداب وسلوكيات المهنة أثر بشكل واضح في توفير الحماية والعدالة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

ويضيف (Johnson, 1997: 2) بأن إزالة الفقر وخلق بنية الاعمال المناسبة وحماية البيئة والتكامل والاندماج الاجتماعي، والادامة الاقتصادية الفاعلة والاصلاح الزراعي والسيطرة السكانية، وقضايا المرأة وغيرها تعتمد كلياً على الحاكمية الجيدة.

وعلى هذا الصعيد حددت (Ifac, 2001: 1) أهمية الحاكمية بالآتي:

أ. تشجع على الاستخدام الكفاء للمصادر والموارد.

ب. تعزز المساءلة.

ت. تشرف على حسن توزيع الموارد.

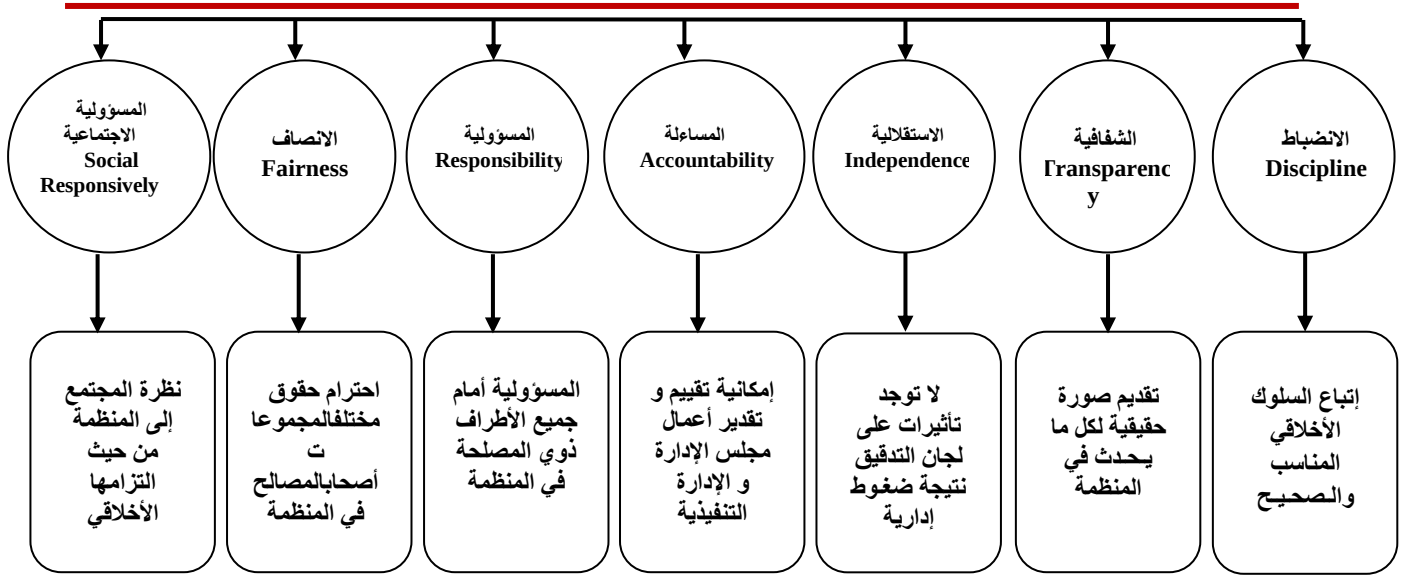
ث. تحسن من عملية ادارة وتوزيع الخدمات.

وبهذا فإنها تسهم في تحسين حياة الافراد، كما ان الحاكمية الجيدة هي أساسية لبناء الثقة في كيانات القطاع العام والتي تعد بحد ذاتها ضرورية إذا ما ارادت تلك الكيانات تحقيق أهدافها وانجاز غاياتها.

٣: خصائص حاكمية ادارة الموارد البشرية:

تتمثل خصائص حاكمية ادارة الموارد البشرية بالانضباط والشفافية والاستقلالية والمسائلة والمسؤولية والأنصاف والوعي الاجتماعي، إذ يعرف الانضباط بأنه تعهد الإدارة بالتركيز والالتزام بتطبيق الحوكمة وإتباع النظام في تنفيذ أعمالها المحددة ، وتشير الشفافية إلى قابلية الأطراف الخارجية لتقييم الموقف الصحيح للمنظمة، في حين تشير الاستقلالية إلى استقلالية الإدارة واللجان التابعة لها فضلاً عن استقلالية المدقق الخارجي، وتعرف المساءلة بأنها إمكانية مساءلة وتقييم الأعمال التي تقوم بها الإدارة من قبل اصحاب المصلحة، كما تعبر المسؤولية عن فاعلية الإدارة في وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لمنع حالات الإدارة السيئة، وتشير الإنصاف بأنها المعاملة المتساوية لأصحاب المصالح ، وأخيراً يؤكد الوعي الاجتماعي على السلوك الأخلاقي والاجتماعي المسؤول للمنظمة تجاه مختلف أصحاب العلاقة فيها. (9 - 8 : 2007 , Hung)

وفي السياق نفسه أشار (عبد العال، ٢٠٠٨: ٢٥)، إلى خصائص الحاكمية بشكل آخر و أعطى للانضباط مفهوم إتباع السلوك الأخلاقي الذي يتناسب مع أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي الصحيح، وبالنسبة للشفافية فقد فسرها بأنها تصوير الوضع المالي الصحيح والحقيقي للمنظمة وتمثيله للواقع أفضل تمثيل، أما الاستقلالية فقد عني بها عدم وجود ضغوط تؤثر في لجان التدقيق والمدققين، وقد أوضح بأن المسؤولية تكون أمام جميع الأطراف الداخلية والخارجية من ذوي المصالح في المنظمة، وفيما يخص الإنصاف فهو يتجسد في احترام جميع حقوق أصحاب المصلحة، وأخيراً تعني المسؤولية الاجتماعية الالتزام بكافة الجوانب الأخلاقية التي تحدد ويثبت التزام المنظمة بها نظرة المجتمع إليها. والشكل (٢) يوضح خصائص الحاكمية



شكل (٢) خصائص الحاكمية

المصدر// حماد، طارق عبد العال، (٢٠٠٨)، " حاكمية الشركات - المفاهيم ، المبادي ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية ، مصر ، ص ٢٥)

لقد كان التركيز المتزايد على تحسين تطبيق الحاكمية سبباً في نشوء الطلب على الخصائص الجديرة بالثقة في تقويم تطبيقها، وقد أسهم المسؤولون في البنك الدولي ومستشاري حملة الأسهم وخبراء الاقتصاد المالي، بجهود كبيرة لوضع مثل هذه الخصائص (لوسيان، ٢٠٠٩: ٣)، فقد اصدر معهد حاكمية المنظمات (CGI) بالتعاون مع مجموعة عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، دليلاً بتوصيات الحاكمية الجيدة الذي أكد على تفعيل خصائص الحاكمية إلى جانب عقد الندوات الخاصة بمناقشة أهمية تطبيقها وعَدَّها قيمة مضافة لأعمال المديرين، وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح على حد سواء وذلك لان تطبيق الحاكمية تطبيقاً جيداً يؤدي دوراً محورياً في أوقات الأزمات من خلال إرساء الخصائص والضوابط التي تكفل معالجة نقاط الضعف التي تظهر مستقبلاً والتي لم يكشف عنها التطبيق الحالي. (الفتلاوي، ٢٠١١: ٩١)

٤: ابعاد حاكمية ادارة الموارد البشرية.

أ-التوجه الاستراتيجي (Strategic direction):

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو

ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، ٢٠٠٤: ٨٥). لقد وردت مفاهيم عديدة للتوجه الاستراتيجي، وأهمها: (Renko and Tikkanen, 2002: 4) إن التوجه الاستراتيجي يتضمن ثلاثة توجهات بارزة، هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التقنية / المنتج، ويذكر (Stonebraker and Liao, 2004: 1044) بأن التوجه الاستراتيجي هو مفهوم ثابت نسبياً في الطبيعة، ويعكس نظرة عامة للمنظمة تجاه بيئتها، ويبين (O'Regan and Ghobadian, 2005: 83) بأن التوجه الاستراتيجي عبارة عن رسم لجدول القرارات التي توجه لتكيف المنظمة مع بيئتها ويشكل أيضاً السياسات والإجراءات الداخلية.

ب- الشفافية (Transparency) :

تشير الشفافية إلى الصراحة والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد، إذ تحتاج المنظمات إلى نظم شفافة لصنع القرار، ووضع الميزانيات، وتعتقب النفقات (Kaplan; et al, 2013:3) وتعد الشفافية شكلاً جديداً من أشكال القوة تسخرها المنظمات بالشكل الصحيح لتجني ثمارها دون خوف لتصبح فيما بعد مركزاً مهماً لنجاح أعمالها، وبدلاً من أن تكون المنظمات مكرهة عليها، أصبحت هذه المنظمات أكثر ذكاءً باختيارها الانفتاح في الوقت الذي يتطلب منها زيادة مستويات الثقة في مجال أعمالها وأنشطتها (Doorly& Garcia, 2011: 116-117)، وهي أحد عناصر الإدارة الجيدة في الحكم من خلال توافر المعلومات لعامة الأفراد حول السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات الحكومية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها ووضوح لغتها (البهجي، ٢٠١٤: ١٨)، وهي عملية التواصل بين الأفراد والمسؤولين لتعزيز الثقة من خلال احترام كافة حقوق الأفراد وتجنب الوقوع في الأخطاء أو تكرارها والرقابة على العمل والأداء والعمل على المحاسبة الفعالة والمساءلة (شمروخ وآخرون، ٢٠١٥: ١٦٩)، فالشفافية الكاملة يمكن أن تكون مكلفة خصوصاً عندما تكون المنظمات صغيرة وضعف قدراتها الإدارية، إذ يكون الإفصاح مؤثراً على ميزتها التنافسية، لذلك يتوجب على المنظمات الاحتفاظ بالأمور الهامة في جوهر عملها دون الإضرار والبوح بأسرار قد تؤثر سلباً على نجاحها (Anheier, 2014: 424).

ت- نظم المعلومات الموارد البشرية:

نظام متكامل يصمم بغرض امداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة. (Kaplan; et al, 2013: 3) وتساعد نظم المعلومات الإدارية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وبقدر الدقة والشمولية والتوقيت في تقديم المعلومات التي تزيد من كفاءة تلك القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، (Fawzi, 2013:431) وتوسعى المنظمات إلى

تعزيز مستوى خفة الحركة من خلال تحسين عملية صنع القرار لتكون أكثر كفاءة وفعالية عالية لمواجهة التقلبات المتعاقبة في السوق، وفي محاولة لتحقيق ذلك، فإن العديد من المنظمات الحديثة، سواء اكانت متوسطة أو كبيرة الحجم، تهتم بدورة من الاستثمارات التدريجية في مكونات نظم المعلومات الإدارية الجديدة واعتمدتها. (Musadieq,2014:22).

عرف (DuBRIN) نظم المعلومات الادارية (MIS) هو نظام رسمي لتزويد الادارة بمعلومات مفيدة أو ضرورية لآخاذ القرارات، وهو تحكم إداري يستند إلى معلومات صحيحة يجعله فعال وهو جزء لا يستغنى عنه من أي نظام مراقبة، وبالتالي تصف الاقسام كيف يمكن استعمال نظام المعلومات للتحكم فيه ورصد العمل إلكترونيا. (DuBRIN,2010:605).

وعرفت بانها نظم المعلومات الادارية هو نظام متكامل يوفر المعلومات اللازمة الاساسية للادارة وتوضيح تلك المعلومات من قبل القيادة في المنظمة لغرض اتخاذ القرار المناسب، (Trivellas& Meber,2013:170

ث-المساءلة (Accountability):

وتتضمن المسائلة "عقد بين مسؤولية الموظفين الحكوميين ومقدمي الخدمات عن العمليات والنتائج التي يقومون بها وفرض العقوبات في حال لم تقدم النتائج المحددة ". اذ تنطبق المسائلة على مجموعة من العناصر الفاعلة في المنظمة ، والمتمثلة في واضعي السياسات والمخططين ومقدمي الخدمات والعاملين في مجال الدعم (ابوكريم, ٢٠٠٩: ١٠٣-١٠٤).

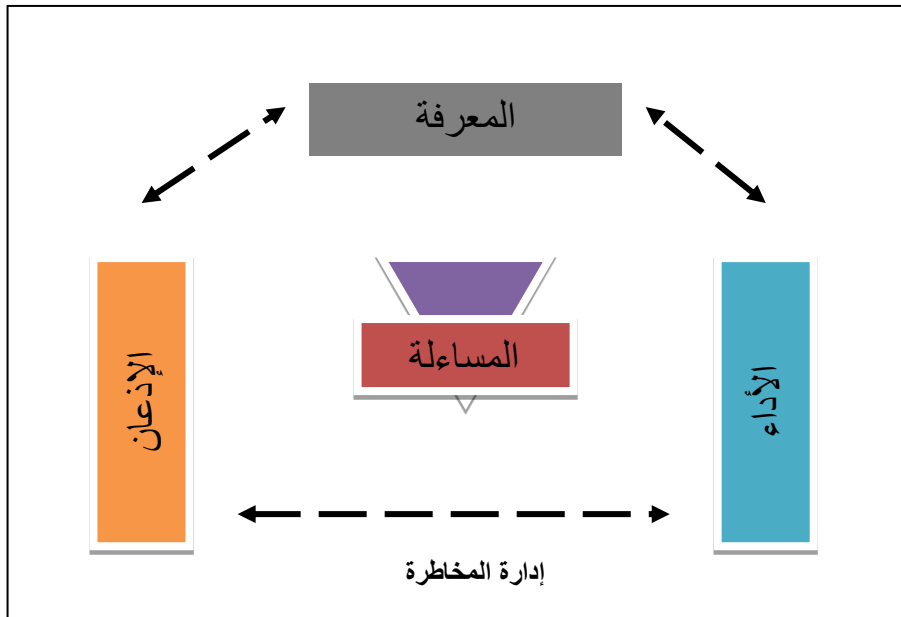
١-أنواع المسائلة

أشارت (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٦: ٣٧) إلى أهم أنواع المسائلة بالآتي :

أ- المسائلة العمودية ويشير مفهوم المسائلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم.

ب- المسائلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسؤول للرقابة والمساءلة من هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المسائلة .

وفي ضوء ما سبق يمكن النظر إلى المسائلة تجاه أصحاب المصلحة كما يشير (Busco) وآخرون من ثلاثة اتجاهات ، وهي الإذعان والأداء والمعرفة, كما يوضحها الشكل رقم (٣) في أدناه :



شكل رقم (٣) الاتجاهات الثلاثة للمساءلة

Source: Busco& Others, 2005, 36 – 37

ويعكس الاتجاه الأول (الإذعان) تحقيق الأداء التنظيمي وخلق القيمة استناداً إلى تشريعات ومبادئ وقواعد داخلية وخارجية من أجل ضمان مساءلة فعالة لأصحاب المصلحة بما فيهم حملة الأسهم، وينسجم هذا الاتجاه مع حوكمة المنظمات التي تؤكد على الإذعان إلى تلك التشريعات والمبادئ والقواعد خلال تنظيمها للعلاقات ما بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة العليا والآخرين من أصحاب المصلحة .

في حين يتطلب الاتجاه الثاني (الأداء) أدراك المخاطر المالية والتشغيلية والبيئية ومخاطر سمعة المنظمات ، طالما إنها تخضع لمساءلة حملة الأسهم عن الأداء وخلق القيمة ، فالمديرين يخضعون للمساءلة حول الإدارة الفعالة للمخاطر، التي تعد حيوية لضمان الأداء وخلق القيمة ويستوجب ذلك إدراك تلك المخاطر أولاً ومن ثم الإذعان لمعايير إدارتها وينسجم هذا الاتجاه مع الحوكمة المستندة إلى المقاييس، التي توافر الانسجام ما بين النشاطات والعمليات وما بين استراتيجيات المنظمة لتعظيم الأداء وخلق القيمة، وذلك من خلال التنبؤات والتحليلات ومقاييس الأداء التنظيمي (Busco& Others, 2005, 36 – 37 .

ثانياً- مفهوم الصراع التنظيمي:

يختلف العلماء والباحثين في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي ، كما اختلفوا في أي مفهوم اداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الجانب والزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم ، وتالياً عرضاً لبعض تعريفاته: من وجهة نظر الكتاب و الباحثين.

الجدول (٢) مفهوم الصراع التنظيمي بحسب وجهات نظر ابرز الكتاب و الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١	1967.Pondy	تعطل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش اختيار بدائل الفعل أو الأداء
٢	Negben، 1979:	عامل تحسين و تطوير و حافظ على التعلم و مساعد للتغلب على الجمود و القصور فالعهد به حديث و انه قوة فاعلة و مفيدة شريطة ان يوجه و يدبر بشكل بناء
٣	Gibson &Ivancevich &Donnelly، 1991	صراع فعال يؤدي الى رفع مستوى الاداء التنظيمي و زيادة كفاءته و الصراع المدمر السلبي الذي يعيق تحقيق اهداف المنظمة و يؤدي الى هدر الموارد و يؤثر في معنويات الافراد و يولد عدم الرضا لديهم
٤	النمر: ١٩٩٤	تحديد الآخرين لتحقيق تلك المطالب، هو حالة من الكفاح حول القيم و المبادئ من اجل تحقيق المكانة و القوة او الموارد النادرة فكل فرد او جماعة تسعى الى تحقيق المطالب
٥	1995.Robbin	النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لافساد جهود الشخص بواسطة شكل من اشكال الاعاقة التي يمكن ان تؤدي الى احباط الآخر و التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق اهدافه او مصالحه.
٦	القيوتي: ٢٠٠٠	عمل مقصود من طرف ما ،للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف ،ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه .إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى اعمالهم ،والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينه
٧	سلطان، ٢٠٠٢	الموقف الذي توجد فيه اهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل الجماعة او بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعرض العدواني
٨	شنة: ٢٠٠٧	التصادم المباشر بين الجماعات وهو اشبه ما يكون بالمنافسة الا انه اشد منها قسوة هو السلوك الذي يظهره الافراد والجماعات في المنظمة عندما يشعر الفرد المنتمي لاحد الجماعات بان الجماعة الاخرى تعمل عل وهو وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في ان يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر
٩	عيسى: ٢٠٠٩	التعارض او الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من اجل بلوغ الاهداف
١٠	الحساوي، ٢٠١٠	نوع من انواع التفاعل الذي يمارسه الافراد لتحقيق هدف معين واذا كان عند حدود و مستوى معين فانه يمكن ان يساعد المنظمة في تحقيق اهدافها اذ انه يحدث في المنظمة الواحدة و على مستوى الافراد او الجماعات ذاتيا كان او جماعيا

١١	شاهر، ٢٠١٣	كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة في المنظمات اذ يهدف المتصارعون الى تحديد خصومهم او القضاء عليه
١٢	عبود وعبود، ٢٠١٤	وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الاخر

ومن خلال اطلاع الباحثان على كل ما سبق من مفاهيم ، يرى الباحثان ان هذه المفاهيم قد تطرقت الى هذا الموضوع وعلى اختلاف رؤى و افكار و خلفيات ومداخل الكتاب والباحثين الذين خاضوا غماره و منهم من ركز على جانب و اغفل اخر الا انها تحمل فكرة و فلسفة واحدة عن الموضوع و تعبر عن المتغيرات يحملها الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة سلوكية تتبلور حول خلاف او نزاع ما عن امر ما.

١- استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

أ- استراتيجية التعاون: و تدعى باستراتيجية التضامن او الاقناع او حل المشكلات و يقصد بها سعي اطراف الصراع الى التعاون مع بعضهما لا يجاد حل يلبي احتياجات كلا الطرفين و يبرز اهتماماتهما ويطلق عليها (انا اكسب و غيري يكسب و ذلك لعدم وجود افتراض ان هناك من يخسر ليربح الاخر) (عبود و عبود، ٢٠١٤: ١٤).

ب- استراتيجية التجنب: وتعني عملية الانسحاب من الصراع او التغاضي عنه لفترة مؤقتة (Szilagyi & Wallace 1990: 368)، اهمال الصراع او تحويل الاهتمام الى مجالات او حالات اخرى و وضع الحواجز و المعوقات امام الاطراف المتصارعة (Hodge & Anthony، 1991: 551) و هذه الاستراتيجية تتصف بالذاتية و التعاون بدرجات متدنية لترتبط هذه الاستراتيجية بالانسحاب و الهروب من مواجهة الصراع و تكون اهتمامات اطراف هذا النوع من الاستراتيجيات مهمل، و من خلالها ينسحب الفرد او يهرب او يتجنب الدخول و مواجهة الصراعات و حل المشكلات، و مثل هذه الاستراتيجية تكون مناسبة اذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر.

ت- استراتيجية التنافس: تتصف هذه الاستراتيجية بالاهتمام العالي بالنفس و ذلك على حساب اهتمامات الآخرين (عيسى، ٢٠٠٩: ٢٧-٢٩)، المعروف ان المنافسة تنسم بالحدة و المواجهات المباشرة او غير المباشرة و ذلك من خلال محاولة كل طرف الربح او تحقيق الانتصار على الطرف الاخر او الخاسر فالمصالح هنا تكون في قمة التناقض و تصل الحال بكل طرف الى تحطيم او حتى القضاء على الطرف الثاني و التغلب عليه و من الممكن ان تكون هذه الاستراتيجية سلبية و مضرة بالمنظمات و افرادها لاسيما اذا لم يتنازل اي طرف او اذا لم يحصل تقارب و موائمة وجهات النظر بين الاطراف المتصارعة (فؤاد، ٢٠١٤: ٧٤-٧٦)، ووفقا لها يحاول احد الاطراف اجبار الطرف

الآخر على قبول وجهة نظره و الانصياع لها ، و يكمن التنافس على اساس الاحساس بوجود علاقة سلبية بين الاطراف واهدافهم بالتالي يصبح هناك فائز و خاسر ضمن هذه الاستراتيجية و يفضل استخدامه في الظروف الطارئة والحيوية والحاسمة بالنسبة للمنظمات ايضا في حالة اذا ما كان احد الطرفين متأكد من قراراته، و تؤدي هذه الاستراتيجية الى خلق روح المنافسة و التجديد لكنها في المقابل تهدم روح العمل الجماعي(شنة،٢٠٠٧:٨٣).

ث-استراتيجية التسوية: و تعني محاولة التوصل الى حل وسط يرضي كافة الاطراف المتصارعة بالشكل الذي يمكن من تحقيق مكاسب و لو جزئية لهم (Hodge & Anthony، 1991: 551)، تفيد في حالة كون اهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل، وتخصص في حال ان الطرفين لديهما قوة متعادلة في العمل الاداري، لكن لا تصلح في حال كان احد اطراف الصراع اقوى من الآخر او ان المشكلة معقدة و تحتاج الى اسلوب جذري لحلها(عيسى،٢٠٠٩:٢٧-٣٢)، او اذا كانت الاهداف مهمة جدا و تتطلب حولا سريعة (Hodge & Anthony، 1991:551)، تحاول هذه الاستراتيجية كسب الوقت لتهدة النفوس و تخفيف حدة الصراع بين الاطراف المتصارعة

المبحث الثالث

الجانب العملي

يتضمن الجانب العملي القنوات الاتية:

أولاً: وصف وتشخيص العينة حول متغيرات البحث.

اذ تتضمن هذه الفقرة أولاً وصف وتشخيص آراء العينة حول المتغيرات المبحوثة وتحديد مستويات اجابتهم بالاعتماد على مدرج ليكرت الخماسي(اتفق تماماً ،أتفق ،غير متأكد ، لا اتفق ،لا اتفق تماماً). ومن خلال تحديد اتجاه للإجابة صنفنا المستويات لتي تم تحديدها والتي تتراوح حسب الاتي

جدول (٣) المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
المتوسط المرجح	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة
من ١ الى ١.٨٠	لا أتفق تماماً	ضعيف جدا
من ١.٨١ الى ٢.٦٠	لا أتفق	ضعيف
من ٢.٦١ الى ٣.٤٠	محايد	متوسط
من ٣.٤١ الى ٤.٢٠	أتفق	جيد
من ٤.٢١ الى ٥	أتفق تماماً	جيد جدا

ثانياً: متغير حاكمية ادارة الموارد البشرية

1- بعد التوجه الاستراتيجي

حقق بعد التوجه الاستراتيجي وسط حسابي (٣.٣٠٠) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٨٨٣.٠). وهذا يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على وجود لرؤية ادارة الموارد البشرية التي تؤكد على القيم الاساسية لنجاح الشركات المبحوثة و لكنها بنفس الوقت لديها تراجع في وضع رؤية تؤكد على النظر بنظرة استشرافية للمستقبل وفق جدول زمني محدد.

جدول (٤) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التوجه الاستراتيجي						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ تنبثق رؤية استراتيجية ادارة الموارد البشرية من منظور اخلاقي ومعمدة قواعدها قيمة للمجتمع.	3.12	1.150	62.4	٥	محايد	.933
٢ تتصف رؤية ادارة الموارد البشرية بالتماسك والوضوح.	3.52	1.036	70.4	١	أنتفى	.933
3 تعنى رؤية استراتيجية ادارة الموارد البشرية بتحديد القيم الاساسية للنجاح.	3.39	1.010	67.8	٢	محايد	.932
4 تهتم رؤية الموارد البشرية لتحقيق اهداف للنمو واستشراق المستقبل.	3.24	1.049	64.8	٣	محايد	.933
5 تسير أهداف وغايات ادارة الموارد البشرية للشركة بالعمل وفق جدول زمني يتماثل مع ارض الواقع.	3.20	1.034	64	٤	محايد	.933
الوسط العام	3.300	.883				

٢- بعد الشفافية

حقق بعد الشفافية بصورة اجمالية وسط حسابي (٣.٤٥٨) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨٧٩). و هذا يدل على وجود الاهتمام الجيد ببعء الشفافية اذ يسعى المدراء الى الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشري عند الحاجة و بنفس الوقت هناك سعي مستمر الى توفير اغلب المعلومات التي يحتاجها العاملين من اجل تنفيذ مهامهم بصورة صحيحة. اذ يرى الباحث ان اغلب المشاكل و التأخر عن تنفيذ

المهام تكون ناجمة عن نقص المعلومة لدى الموظف و بالتالي تكون نتيجتها على الاغلب معاقبة الموظف نتيجة التأخر في الانجاز بينما الحقيقة هي قلة المعلومات المتوفرة لديه عن اجراءات العمل.

جدول (٥) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الشفافية						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ يفصح المدير عن المعلومات المهمة المتعلقة بالموارد البشري في الوقت المناسب.	3.41	1.046	68.2	٣	أتفق	.933
٣ يقدم المدير لصورة حقيقية عن المؤهلات الشخصية لأعضائها وكيفية اختيارهم	3.53	1.042	70.6	١	أتفق	.933
٤ تتباطئي الشركة في توضيح السياسات الخاصة بإجراءات العمل.	3.34	1.101	66.8	٤	محايد	.932
5 يعتبر المدير ان من حقوق العاملين الحصول على المعلومات الجديدة المتعلقة بأعمالهم .	3.42	1.104	68.4	٢	أتفق	.931
الوسط العام	3.458	٠.879				

٣- يعد نظام معلومات الموارد البشرية

. اما اجمالاً فقد حقق بعد نظام معلومات الموارد البشرية وسط حسابي (٣.٣٠٣) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٩٥١.٠). و بالتالي هذا ما يدل على وجود تراجع في مستويات الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة. اذ بالرغم من وجود الملاك الاداري المتكامل و الكفاءة في تطوير و تحليل و تصميم نظم معلومات الموارد البشرية و لكن الواقع يدل على ان نظم المعلومات المستخدم لا يعتبر من برامج المتطورة و الحديثة او من التي نستطيع ان نقول انها تتميز بسرعة في التنفيذ قياساً بالوزارات الاخرى. و بالتالي فأن هذا التراجع سيعمل بصورة سلبية على اداء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.

الجدول (٦) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد نظام معلومات الموارد البشرية						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ.	3.28	1.121	65.6	3	محايد	.931
٢ تمتلك الشركة نظام معلومات للموارد البشرية يميزها عن غيرها من الوزارات .	3.16	1.194	63.2	4	محايد	.931
3 تعمل الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالعاملين بشكل دقيق.	3.06	1.201	61.2	5	محايد	.931
٤ تمتلك الشركة ملاك أداري متكامل من المتخصصين في تطوير وتحليل وتصميم وتشغيل نظم المعلومات الموارد البشرية.	3.50	1.149	70	2	أُتفق	.932
٥ يفاد من مخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية المديرين والموظفين وغيرهم .	3.52	1.161	70.4	1	أُتفق	.933
الوسط العام		3.303	٠.951			

٤- بعد المساءلة

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد المساءلة انها حققت بصورة اجمالية وسط حسابي (٣.٤٢٤) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (٨٧٥.٠) . و هذا ما يدل على وجود اهتمام من قبل الشركات المبحوثة ببعد المساءلة من حيث الانظمة و الاجراءات و اللوائح الارشادية التي تخص مبدأ الثواب و العقاب للموظفين.

جدول (٧) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المساءلة						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ تلتزم ادارة الموارد البشرية في الشركة بالأنظمة والاجراءات لتطبيق المساءلة.	3.52	1.062	70.4	٢	أُتفق	.934
٢ تحصل ادارة الموارد البشرية في الشركة على انظمة ولوائح ارشادية وكتيبات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة للمساءلة في مختلف المستويات الادارية.	3.39	1.101	67.8	٣	محايد	.932
٣ تشكل الادارة العليا في الشركة لجنة رقابية ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة.	3.25	1.152	65	٤	محايد	.933
4 تستعمل ادارة الموارد البشرية آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير قانونية.	3.65	1.046	73	١	أُتفق	.934
الوسط العام		3.424	٠.875			

ولترتيب الأهمية لأبعاد المتغير **الوسيط حاكمية إدارة الموارد البشرية**, تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الجدول (٨) يوضح ان بعد (**بعد الشفافية**) قد جاءت في الترتيب الاول من حيث ابعاد حاكمية إدارة الموارد البشرية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد

جدول (٨) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد حاكمية إدارة الموارد البشرية					
ت	ابعاد حاكمية إدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
١	التوجه الاستراتيجي	3.301	0.883	26.766	3
2	الشفافية	3.459	0.879	25.417	1
3	نظام معلومات الموارد البشرية	3.303	0.952	28.813	4
4	المسائلة	3.425	0.876	25.566	2

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ثالثاً: متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

١- بعد استراتيجية التعاون

وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد استراتيجية التعاون كأحد ابعاد متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي , إذ يظهر الجدول (٩) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الأهمية بالنسبة للفقرات واتجاه الاجابة لا راء العينة المبحوثة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان بعد استراتيجية التعاون بوسط حسابي (٣.٢٩٦) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (٨٩٢.٠). مما يدل على ان هناك تراجع في تطبيق استراتيجية التعاون بين الموظف و الادارة العليا من قبل الادارة العليا في الشركات المبحوثة. اذ بالرغم من وجود سعي من قبل المدراء على حل الصراعات و ايجاد الحلول و لكن السعي بدون التطبيق لا ينفع بشيء, اذ اوضحت النتائج ان هناك تراجع في اليات تطبيق الحلول المناسبة لحل الصراع اذ لم يجد الباحث الاليات الصحيحة التي تعمل على حل الصراع كاستعمال المنطق السليم و الموضوعية في حل الصراع او الاهتمام الفعلي بتفعيل صيغ و اشكال التعاون ما بين اطراف الصراع او تخفيف المشاعر السلبية التي قد تنشأ عن ذلك. و بالتالي فالباحث يجد ان هذا الاهمال و عدم الاهتمام الفعلي بصورة جدية بتطبيق استراتيجية التعاون قد يعمل على تفاقم المشكلة و زيادة حدة الصراع بين اطراف النزاع داخل الشركات المبحوثة.

جدول (٩) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد استراتيجيّة التعاون						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
1	3.37	1.048	67.4	٢	محايد	.937
2	3.50	1.075	70	١	أُتفق	.936
3	3.22	1.078	64.4	٣	محايد	.934
4	3.18	1.102	63.6	٥	محايد	.934
5	3.20	1.140	64	٤	محايد	.935
الوسط العام		3.296	٠.892			

2- استراتيجيّة التنافس

بينت النتائج المتعلقة ان اجمالاً قد جاء بعد استراتيجيّة التنافس وسط حسابي (٣.٣٠٤) وبمستوى متوسط و بانحراف معياري (٨٧٦.٠) وهذا ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على وجود لاستراتيجيّة التنافس ولكنها ليست فاعلة بصورة كبيرة داخل الشركات المبحوثة من حيث زرع الفروقات ما بين الطرف الرابع و الطرف المنتصر في الصراعات الحاصلة داخل الشركات.

جدول (١٠) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد استراتيجيّة التنافس						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١	3.24	1.168	64.8	3	محايد	.935
٢	3.42	.986	68.4	1	أُتفق	.936
٣	3.31	1.109	66.2	2	محايد	.936
الوسط العام		3.304	0.876			

٤- بعد استراتيجية التسوية: و اجمالاً فقد حقق بعد استراتيجية التسوية وسط حسابي (٣.٣٧٥) وبمستوى مقارب للجيد وبانحراف معياري (٨٠٧.٠). أي يوجد اهتمام واضح من قبل الادارة العليا على استخدام استراتيجية التسوية و خاصة من حيث السعي الى ان يكون هناك رضا من قبل جميع الاطراف المتنازعة و عدم الميل الى رجحان كفة مقارنة بكفة اخرى. و ذلك من خلال العمل على ارضاء الجميع من خلال مبدأ خذ و هات.

جدول (١١) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد استراتيجية التسوية						
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ يهتم المدير المنظمة بالحلول الوسط بغض النظر عن الحلول الاخرى.	3.19	1.036	63.8	٥	محايد	.936
٢ يعمل المدير على توضيح المكسب و الخسارة بين الأطراف المتنازع عليها.	3.38	1.056	67.6	٤	محايد	.935
٣ يعمل المدير على التفاوض القائم على التنازل بين الأطراف الصراع في علاج الصراع.	3.50	.894	70	١	أتفق	.935
٤ يتعامل المدير مع الصراع باعتباره موقف خذ وأهات.	3.39	1.063	67.8	٣	محايد	.936
5 يعمل المدير على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على موافقة لتحصل على رضا الجميع .	3.41	1.059	68.2	٢	أتفق	.935
الوسط العام	3.375	.807				

٤- بعد استراتيجية التجنب

و اجمالاً فقد حقق بعد استراتيجية التجنب وسط حسابي (٣.٢١٣) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (٨٧٥.٠). ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على قلة اهتمام المدراء في الشركات المبحوثة على اتباع استراتيجية التجنب اذ اغلب الاحيان يقوم بالتدخل و لا يقف موقف المتفرج و انما يكون له دور من الصراعات الحاصلة داخل التنظيم و حتى وان كانت درجة الاستفادة الشخصية للمدير ضعيفة.

جدول (١٢) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد استراتيجية التجنب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة	Cronbach's Alpha
١ يحاول المدير التغاضي عن حالات الصراع الناشئة داخل التنظيم.	3.30	1.075	66	١	محايد	.933
٢ يتجنب المدير الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر .	3.26	1.067	65.2	٣	محايد	.936
٣ يحاول المدير التهرب من مواقف الصراع الحاصلة في المنظمة.	3.29	1.047	65.8	٢	محايد	.936
٤ يفضل المدير القيام بدور الحياد في مواجهة الصراعات .	3.04	1.026	60.8	٥	محايد	.936
5 يتجنب المدير الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منها ضعيفة.	3.18	1.073	63.6	٤	محايد	.936
الوسط العام	3.21	0.875				

و لترتيب الأهمية لأبعاد المتغير **المعتمد** استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي, تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (١٣) اذ يتضح ان (بعد استراتيجية التسوية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى .

جدول (١٣) ترتيب الاهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

ت	ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
١	استراتيجية التعاون	3.297	0.892	27.061	٣
2	استراتيجية التنافس	3.305	0.876	26.515	٢
3	استراتيجية التسوية	3.376	0.808	23.931	١
٤	استراتيجية التجنب	3.214	0.875	27.232	٤

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحاكمة ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 0.770 + 0.750 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين حاكمة ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (١٩٧.٧٣٦) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحاكمة ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) . أي ان حاكمة ادارة الموارد البشرية تأثير فاعل و قوي في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي. أي ان حاكمة ادارة الموارد البشرية و فاعليتها تأثير على نوعية الاستراتيجيات الصراع التنظيمي التي سوف تتبعها الشركات المبحوثة.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٥٧٧) يتضح بان حاكمة ادارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٥٨%) من المتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (٤٢%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٧٥٠) بان زيادة حاكمة ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بنسبة (٧٥%) .

ث- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (٠.٧٧٠)، بمعنى عندما يكون حاكمة ادارة الموارد البشرية للصفر فان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

١- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.283 + 0.610 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (١٦١.٥٦٧) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٥٢٧) يتضح بان بعد التوجه الاستراتيجي تفسر مانسبته (٥٣%) من المتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (٤٧%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٦١٠) بان زيادة بعد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بنسبة (٦١%) .

ث- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (١.٢٨٣)، بمعنى عندما يكون بعد التوجه الاستراتيجي للصفر فان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشفافية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.383 + 0.553 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الشفافية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (١٠٨.٩٨٨) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الشفافية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٤٢٩) يتضح بان بعد الشفافية تفسر مانسبته (٤٢%) من المتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (٥٨%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

- ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٥٣) بان زيادة بعد الشفافية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بنسبة (٥٥٪) .
- ث- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (١.٣٨٣)، بمعنى عندما يكون بعد الشفافية للصفر فان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار فرضية التي نصت على ماياتي(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.689 + 0.487 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (٩٢.٤٧٥) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نظام معلومات الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٣٨٩) يتضح بان بعد نظام معلومات الموارد البشرية تفسر مانسبته (٣٨٪) من المتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (٦٢٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٤٨٧) بان زيادة بعد نظام معلومات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بنسبة (٤٩٪) .

ث- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (١.٦٨٩)، بمعنى عندما يكون بعد نظام معلومات الموارد البشرية للصفر فان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار فرضية التي نصت على ماياتي(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمساءلة في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.720 + 0.461 (X)$$

- أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المسائلة في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (٦٠.٦٢٣) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المسائلة في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) . أي ان للمسائلة التي تتبعها الشركات المبحوثة تأثير فاعل و وواضح في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.
- ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢٩٥) يتضح بان بعد المسائلة تفسر مانسبته (٣٠%) من المتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (٧٠%) فنعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٤٦١) بان زيادة بعد المسائلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بنسبة (٤٦%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (١.٧٢٠)، بمعنى عندما يكون بعد المسائلة للصفر فان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (١٤) تحليل ابعاد حاكمية ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي								
الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	ابعاد متغير حاكمية ادارة الموارد البشرية
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣.٩٤	١٦١.٥٦٧	٠.٥٢٧	٠.٦١٠	١.٢٨٣	٧ استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	التوجه الاستراتيجي
معنوي	٠.٠٠٠٠		١٠٨.٩٨٨	٠.٤٢٩	٠.٥٥٣	١.٣٨٣		الشفافية
معنوي	٠.٠٠٠٠		٩٢.٤٧٥	٠.٣٨٩	٠.٤٨٧	١.٦٨٩		نظام معلومات الموارد البشرية
معنوي	٠.٠٠٠٠		٦٠.٦٢٣	٠.٢٩٥	٠.٤٦١	١.٧٢٠		المساءلة
معنوي	٠.٠٠٠٠		١٩٧.٧٣٦	٠.٥٧٧	٠.٧٥٠	٠.٧٧٠		حاكمة ادارة الموارد البشرية

الجدول : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.23

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

- ١- تمتلك شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة الشركات للرؤية الخاصة بالموارد البشري ولكنها لا تشكل عنصرا مهما من عناصر توجهها الاستراتيجي الذي تستطيع من خلاله استشراف المستقبل.
- ٢- يلاحظ تراجعاً في طبيعة تبني شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة لنظم المعلومات البشرية ، لكونه لا يتلاءم مع التطورات الحديثة في قطاع اعمالها ، سواءً من حيث السرعة او نوعية المعلومات او من حيث سرعة التنفيذ.
- ٣- تمتلك الشركات المبحوثة حاكمية ادارة الموارد البشرية ولكنها لا ترتقي الى مستوى الطموح وخاصة من ناحية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ٤- تبين محدودية اعتماد شركات الاعمار والاسكان والبلديات العامة استراتيجيات الصراع ، وخاصة استراتيجية التعاون في حل الصراعات القائمة ، في ظل التعاون بين ادارتها ، وخاصة في استعمال المنطق السليم و الموضوعية في حل الصراعات.
- ٥- توظف شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة استراتيجيات ادارة الصراع في انشطتها وفعاليتها بشكل محدود ، وخاصة استراتيجية التنافس في انتهاء الصراعات داخلها ، في ظل التمييز بين الطرف الرابع عن الطرف الخاسر.
- ٦- اظهرت شركات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة اعتمادها لاستراتيجيتي التجنب والتسوية ، بالرغم من ان الادارة لا تقف بصورة المتفرج وانما تتدخل عند الضرورة.

المصادر

- ١ -المطيري, عبيد محمد بن سلمان , (٢٠٠٤), مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة -تحديات وقضايا معاصرة , دار المريخ للنشر, الرياض.
- ٢ -حماد, طارق عبد العال , (٢٠٠٥) , " حوكمة الشركات - المفاهيم, المبادئ, التجارب, تطبيقات الحوكمة في المصارف , الدار الجامعية , مصر.
- ٣ - السكارنة, بلال خلف, (٢٠٠٩), اخلاقيات العمل , ط ١, دار المسيرة, الاردن.
- ٤- الهيئة العامة لسوق المال, (٢٠١٣) "دليل حوكمة المنظمات الحكومية قطاع الاعمال.
- ٥- شريف, اثير انور, (٢٠٠٨) , دور الحاكمية في عملية اعداد الموازنة العامة للدولة في العراق, دراسة حالة, اطروحة دكتوراة غير منشورة ادارة عامة, مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ٥- الخضيرى, محسن أحمد, (٢٠٠٥) , حوكمة الشركات , ط ١ , مجموعة النيل العربية, مصر .
- ٦- الدوغجي, علي حسين, وعلي, أسامة, والسيد, عبد المنعم, (٢٠١١) , دور قانون ساربنزأوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي, مجلة الإدارة والاقتصاد, كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية, العدد ٧٦.
- ٧- جمعة, احمد حلمي جمعة , وآخرون, (٢٠١١), منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مني على المعرفة , بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة الأردنية, اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية, عمان- الأردن.
- ٨- الفتلاوي, ليلي ناجي مجيد, (٢٠١١), اثر تطبيق حوكمة الشركات في الحد من ممارسات ادارة الارباح - بالتطبيق على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوقي عمان والعراق للاوراق المالية, اطروحة دكتوراة غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد.
- ٩- طارق, عبد العال , (٢٠٠٧), حوكمة الشركات, ط ١, الدار الجامعية, جمهورية مصر العربية, جامعة عين شمس.
- ١٠- لوسيان, جريجوري, وجنسون, ليلين, (٢٠٠٩), دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات , عن كتاب " حوكمة الشركات في قرن الواحد والعشرين, واشنطن DC, ترجمة: سمير كريم, مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE, غرفة التجارة الأمريكية , القاهرة.

- ١١- الخفاجي، عباس خضير، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- البهجي، عصام احمد، (٢٠١٤)، الشفافية واثرها في مكافحة الفساد، ط١، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر .
- ١٣- ابو كريم، احمد فتحي، (٢٠٠٩)، الشفافية والقيادة الادارية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- ١٤- منظمة الشفافية العالمية، (٢٠٠٦)، مؤشرات مدركات الفساد "ابرز المؤشرات الاقليمية للشرق الوسيط وشمال افريقيا"، بحث.
- ١٥- النمر، سعود بن محمد، (١٩٩٤)، الصراع التنظيمي عوامله و طرق ادارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز كلية الادارة و الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، المجلد ٧، ص ٣٧-٩٧.
- ١٦- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (٢٠٠٠)، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٧- سلطان، محمد سعيد، (٢٠٠٢)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية.
- ١٨- شنه، محمد رضا، (٢٠٠٧)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة و سطيف و بسكرة، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علوم النفس و التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- ١٩- عيسى، ابراهيم عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و علاقتها باخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية العلوم التربوية.
- ٢٠- الحسناوي، نغم دايع عبد علي، (٢٠١٠)، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته، وأثرهما في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية بكربلاء، رسالة ماجستير جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد .
- ٢١- شاهر، محمد فراس، (٢٠١٣)، دراسة و تحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، فلسطين.

- ٢٢- عبود، حمزة نجم، و عبود، علي سكر، (٢٠١٤)، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية على عينة من مديروا المدارس في مركز محافظة الديوانية، مجلة الغري للعلوم و الاقتصاد و الادارة، مجلد ٧، عدد ٣٠، ص ١-٢٥.
- ٢٣- فؤاد، زرار، (٢٠١٤)، استراتيجيات ادارة الصراع و اثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية/ دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التي لانتاج الحليب و مشتقاته بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع و التنظيم، كلية اللغات، جامعة زيان، الجزائر.

1. Renko, C. & Tikkanen, S., 2003, "Corporate Governance" Vol11, Blackwell, Oxford.
2. Hitt A, Duane & Robert E. Hokinson, (2003), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization 5ed, Thomson, South Western, Ireland.
3. (OCED), 2004, "Organization for Economic CO-operation and Development" "principles of Corporate Governance".
4. Shil, Nikhil C. (2008), "Accounting For Good Corporate Governance", JOAAG, VOL.3, NO.1, Dhaka, Bangladesh.
5. Brandsen, Taco & Holzer, Marc, (2010), "The Future Of Governance" Published By The National Center For Public Performance (NCP), Newark, New Jersey, America.
6. Deloitte, (2011), HR Governance: A Deloitte Point of View, <http://irc.queensu.ca>
7. Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk R., (2003), "Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
8. Asorwoe, Elvis., (2014), "Can E-Government Mitigate Administrative Corruption ?", Published By Global Institute For Research And Education, VOL.3, NO.4, PP(41 - 47).
9. SABPP, (2017), "fact sheet, HR GOVERNANCE, number 4.
10. Johnson, Isabella, (1997), "Redefining the Coucept of Governance", Canadian International Development Agency Canada
11. IFAC, 2001 "International Federation Of Accountants, "Governance In The Public Sector: Aconverning Body Perspective" International Public Sector Study No 13 New York.
12. Renko, C. & Tikkanen, S., 2003, "Corporate Governance" Vol11, Blackwell, Oxford.

13. Peter w. stonebraker, jianwen Liao, (2004). *Environmental turbulent strategic orientation*.
14. Oregan and Ghobandian, Erik, 2005, " Operating performance following dividend decreases and omissions" , Journal of Corporate Finance,12.
15. Kaplan, Avril , D &Dominis , S &Palen , J and Estelle E Quain .(2013) , Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries
16. [John Doorley&helio F., Garcia ,\(2011\) , Reputation Management :the Key to Successful public Relations and Corporats Communication ,2nd edition, Routledge.](#)
17. Helmut K. Anheier,(2014),Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy, London-Routledge.
18. FawziHasanAltaany, (2013) "Impact of management information systems to improve performance in municipalities in north of Jordan", interdisciplinary journal of contemporary research in business vol 5 No6.
19. Musadieq,Mochammad,Siti,RagilHandayani, Ahmed Bogabol, ,(2014), "The Need for Management Information Systems on Strategic Planning Process in Libyan Health Service Organizations"1(Administrative Science, Business Administration, University of Brawijaya, Malang, Indonesia).
20. DuBrin, Andrew J., (2010), "Essentials of Management" ninth edition.
21. Trivellas,Panagiotis G., Member,lacsit&IliasSantouridis, ,(2013), "The Impact of Management Information Systems' Effectiveness on Task Productivity the Case of the Greek Banking Sector" International Journal of Computer Theory and Engineering, Vol. 5, No. 1, February 2013 DOI: 10 .7763 /IJCTE .V5.671.
22. Pondy, Louis R (1967)."Organizational Conflict: Concepts and Models". Administrative Science Quarterly. Vol, 12 no, 2, September, pp.300–302.

23. Negben M, K, (1979), Coping With Conflict in Education. Circles Journal of Thrust for Edu. Leadership, Oct. Vol.6, No.5, pp15–20.
24. Gibson, L. James & Ivancevich, M. John & Donnelly, Jr James H. ,(1991),. Organizations, Behavior, Structure, Process.4th Ed, Plano, Texas, Business publications, Inc.
25. Robbins , J., Wiersema , M. ,(1995), "A resource – based approach to the multi business firm " , *strategic management Journal* , Vol .16 , No . 4 , .
26. Szilagyl, Andrew, D. Jr. and Wallace, Marc J. ,(1990), Organizational Behavior and Performance.Scott, Foresman and –Company, Illinois.
- Hodge m B.J. ,Anthony W.P,(1991), "Organization Theory . A strategic Approach " , 4th ed , Allyer and Becon .Inc.,