

تأثير الرقابة الإستراتيجية على ادارة الصراع التنظيمي في ظل الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط بإستخدام

النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM-PLS) دراسة حالة: المديرية العمالية اتصالات الجزائر – الأغواط

The effect of strategic control on the management of organizational conflict under the shadow of functional communication as a mediating variable Using structural equation modeling (SEM-PLS) Case study: Operational Directorate, Algérie Télécom – Laghouat

إيمان حوداسي¹، معمر قربة*²

¹ مخبر دراسات التنمية الإقتصادية-جامعة الأغواط ، i.houdaci@lagh-univ.dz

² مخبر دراسات التنمية الإقتصادية-جامعة الأغواط ، m.krobba@lagh-univ.dz

تاريخ التسليم: 2020/10/22، تاريخ المراجعة: 2021/08/17، تاريخ القبول: 2022/01/28

Abstract

The study aimed to find out the effect of strategic control on organizational conflict management in the Operation Directorate, Algeria-Laghouat Telecom in terms of the mediating variable (functional contact), and the study sample included 48 items, where the method of structural equations according to the method (PLS-SEM) was relied on to test hypotheses. The survey conducted by the two researchers on the existence of a significant effect of both concurrent and previous control on organizational conflict management, and the absence of a statistically significant effect of the mediating variable (functional communication) on the relationship between strategic control and organizational conflict management.

Keywords: Control, strategy, control strategy, organizational conflict management, modeling of structural equations (SEM-PLS).

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الرقابة الإستراتيجية على ادارة الصراع التنظيمي بالمديرية العمالية اتصالات الجزائر – الأغواط بدلالة المتغير الوسيط (الإتصال الوظيفي)، و شملت عينة الدراسة 48 مفردة، حيث تم الإعتماد على طريقة المعادلات البنائية وفق طريقة (PLS-SEM) لإختبار الفرضيات، وقد أكد الإستطلاع الذي قام به الباحثان على وجود تأثير معنوي لكل من الرقابة المتزامنة والسابقة على ادارة الصراع التنظيمي، وعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وادارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رقابة، إستراتيجية، رقابة إستراتيجية، ادارة صراع تنظيمي، نمذجة بمعادلات بنائية (SEM-PLS).

*د.معمر قربة، m.krobba@lagh-univ.dz

1. مقدمة:

ان الرقابة الاستراتيجية هي المرحلة الأخيرة في عملية الادارة الاستراتيجية ،نتم ممارسة العملية الرقابية في المؤسسة من خلال أنظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية لتحديد الإنحرافات والثغرات العمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لذلك التي يتوجب ادخالها والاستفادة منها في الإستراتيجيات القادمة مستقبلا .

وقد حظيت عملية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة باهتمام العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين نظرا لأهمية الكبيرة التي تحظى بها في تحقيق أهداف المؤسسة بكل نجاعة وفعالية وكفاءة.

1-1 الإشكالية الرئيسية :على ضوء ما سبق ،يمكننا صياغة التساؤل الآتي :

-هل هناك تأثير للرقابة الإستراتيجية على إدارة الصراع التنظيمي عن طريق المتغير الوسيط الإتصال الوظيفي بالمديرية العملية اتصالات الجزائر -الأغواط؟

1-2 فرضيات الدراسة : للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم الإعتماد على الفرضيات التالية :

1- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

2- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الاتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

3- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

4- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة على الاتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

5- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

6- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الاتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

7- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الاتصال الوظيفي على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

1-3 دور الإتصال الوظيفي كوسيط :

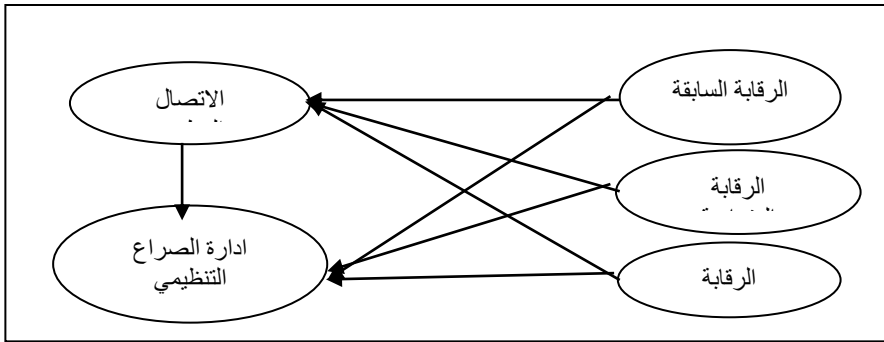
8- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) بين الرقابة السابقة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

9- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) بين الرقابة المتزامنة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

10- H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) بين الرقابة اللاحقة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

1-4 نموذج الدراسة: تظهر طبيعة تأثير المتغيرات من خلال الشكل التالي :

الشكل 01 : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على فرضيات الدراسة

1-5 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى الكشف عن تأثير الرقابة الإستراتيجية (الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) على ادارة الصراع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر-الأغواط بإعتبار الاتصال الوظيفي كمتغير وسيط، ولتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية وهي على النحو التالي :

- التعرف على مفهوم كل من الرقابة الإستراتيجية وادارة الصراع التنظيمي ؛
- التعرف على مستوى ممارسة كل من الرقابة الإستراتيجية وادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أثر كل من الرقابة الإستراتيجية والإتصال الوظيفي على ادارة الصراع التنظيمي بشكل فعال؛
- استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وفق برنامج Smart PLS3 التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين .

1-6 حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة في المجالات التالية :

- **الحدود الموضوعية :** حيث اقتصرت الدراسة على تأثير كل من الرقابة الإستراتيجية متمثلة في الأبعاد التالية: الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة على ادارة الصراع التنظيمي بافتراض الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة مختارة من المسؤولين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -الأغواط، حيث القدر الإجمالي للعينة بـ48 مسؤول.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -الأغواط .
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة خلال شهر جوان 2020 .

1-7 **هيكل الدراسة:** سيتم تناول الدراسة من خلال إطارين هما : الإطار النظري نتناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، وإطار تطبيقي نتناول فيه دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر-الأغواط، حيث يتم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج بالإضافة إلى خاتمة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها وتوصيات الدراسة.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تركز هذه الورقة البحثية على دراسة وتحليل العلاقات التأثيرية والتفاعلية بين متغير تابع يتجسد في ادارة الصراع التنظيمي ومتغير مستقل الرقابة الاستراتيجية وهي مكونة من ثلاثة متغيرات الرقابة السابقة (متغير مستقل أول) والرقابة المتزامنة (متغير مستقل ثاني) والرقابة اللاحقة (متغير مستقل ثالث)، بالإضافة إلى الإتصال الوظيفي باعتباره متغيرا وسيطيا.

2-1 الرقابة

عرفت الرقابة بأنها قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعية، وهي وفقا لهذا المفهوم تعد أداة هادفة تُعين الإدارة على الكشف على الإنحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الإنحرافات التي يتوقع حصولها. (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 282)

عرف "ألدريج" الرقابة بأنها: "عملية مستمرة لمقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه العمليات جملة أم تفصيلات، واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك". (الشماح و خضير، 2014، صفحة 290)

2-2 الإستراتيجية

عرفت Shapiro الإستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل ،قائمة على فهم السياق العام الذي تعمل به ،كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها والتصدي له (الشميلي، 2017، صفحة 23).

عرف Tomas الإستراتيجية بأنها : "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ،والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة في نفس الوقت " (المغربي، 1999، صفحة 31)

في حين أشار Mintezberg إلى أن الإستراتيجية خطة منفردة ،شاملة وشاملة متكاملة تربط بين الميزات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها للتعامل مع تحديات البيئة فهي مصممة لبلوغ أهدافها من أجل التنفيذ الصحيح لها . (الخفاجي، 2010، صفحة 31)

وقد عرف Chandler الإستراتيجية على أنها : "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة ،وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات ". (أبو النصر، 2009، صفحة 125)

2-3 الرقابة الإستراتيجية

تم تعريف الرقابة الإستراتيجية على أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة اي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس النتائج وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها (السكرانة، 2010، صفحة 306).

الرقابة الإستراتيجية هي الرقابة التي غرضها الأساسي التأكد من أن المنظمة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية . (العامري و العالبي، 2007، صفحة 242)

الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على الرقابة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السلمية . (إدريس و الغالبي، 2011، صفحة 171)

2-4 أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها

تتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى (أحمد حسين، 2015، صفحة 137) :

2-4-1 الرقابة السابقة :تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية تهدف لضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات كما تهدف إلى منع وقوع الخطأ ،تقتصر أحيانا الرقابة المسبقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ .

2-4-2 الرقابة الجارية: ويطلق عليها كذلك المتزامنة هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغريلة .

2-4-3 الرقابة اللاحقة: تسمى أيضا بالرقابة البعدية وهي تتم بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ متقنة مع القوانين والتعليمات والمعايير الموضوعية، حيث ت يتم ذلك من خلال الإطلاع على السجلات وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم انجازه .

2-5 الصراع التنظيمي

عرف Simon الصراع على أنه حالة إضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل .

وأشار Leavitt إلى الصراع على أنه نوع من الإحباط يتميز بالضغط في إتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب إتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين. (الياسري، 2007، صفحة 119) أما Pondy عرفه بأنه تعطل و إنهاء في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختبار بدائل الفعل أو الأداء. (عياصرة، 2008، صفحة 33) وعرف Rahim الصراع بأنه عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد متشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون إتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة. (Rahim AFzluar, 2001, pp. 18-19)

2-6 ادارة الصراع التنظيمي

ان ادارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الادارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة. (بورغدة، 2005، الصفحات 148-149)

ويقصد بادارة الصراع التنظيمي الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة، ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة. (شنة، 2006-2007، صفحة 77)

2-7 الغرض من الرقابة الإستراتيجية على ادارة الصراع التنظيمي

إن الغرض الأساسي من عملية الرقابة الاستراتيجية على ادارة الصراع التنظيمي هو التأكد من أن الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة قد أدت إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، ومثل هذا التقييم الخاص بالإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة يركز على هذه الجوانب: (السيد، 1990، الصفحات 377-378)

- تقييم درجة الإتساق بين أهداف الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مع الأهداف الأخرى؛
- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة للصراع التنظيمي في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها ؛
- تقييم لمحتويات الإستراتيجيات ذاتها ؛
- تقييم لقدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي موضع التنفيذ الفعلي ؛
- تقييم للنتائج المحققة للمؤسسة من وراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي.

3. الاطار التطبيقي للدراسة

يعتبر موضوع النمذجة بالمعادلات البنائية أو SEM من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة واهتماماً عميقاً بين الباحثين والأكاديميين والطلاب، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة (بداوي، 2019، صفحة 40)، النمذجة بالمعادلات البنائية SEM منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين (بداوي، 2019، صفحة 40)

ولهذا تم الاعتماد على منهج النمذجة بالمعادلات البنائية SEM بإستخدام برنامج Smart-PLS3 لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة وتحليل المسارات للعلاقات البنائية بين متغيرات الدراسة.

3-1 الطريقة والأدوات :

تم الإعتماد على أداة الإستبانة من أجل قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وصممت هاته الإستبانة في شكلها النهائي من جزئين: الجزء الأول: احتوى على البيانات الشخصية (العمر، الجنس، الأقدمية في العمل...)، الجزء الثاني تضمن متغيرات الدراسة والمتمثلة في الرقابة الإستراتيجية ومتغير ادارة الصراع التنظيمي والمتغير الوسيط للاتصال الوظيفي .

كما اعتمدنا سلم قياس ليكارت الخماسي بترتيب 1 غير موافق بشدة إلى 5 موافق بشدة ، كما تم تفريغ بيانات الإستبانة بالإعتماد على برنامج SPSS version 26 .

2-3 مجتمع وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة موظفين ذو مناصب عليا بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر الأغواط والبالغ عددهم 48 موظف، تم التوزيع بالطريق المباشر .

3-3 تشخيص النموذج وتبيان متغيراته :

يتكون النموذج العام للدراسة من أربعة متغيرات كامنة Latentes مستقلة وتابعة، وتتمثل في الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة، ادارة الصراع التنظيمي بالإضافة إلى الاتصال الوظيفي، أما المتغيرات الظاهرة Manifestes فتتعلق بالعبارات المكونة للمتغيرات الأربعة الكامنة، وتهدف الدراسة الى اختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل، والمتمثل في الرقابة الاستراتيجية على المتغير التابع ادارة الصراع التنظيمي.

جدول 01: متغيرات الدراسة بالاعتماد على الإستبانة

العبارة	عدد العبارات	الرقابة السابقة	متغيرات الدراسة
س01-س06	06	الرقابة المتزامنة	المتغير المستقل:
س07-س12	06	الرقابة اللاحقة	
س13-س17	05	الرقابة الاستراتيجية	
س18 - س24	07	ادارة الصراع التنظيمي	المتغير التابع:
س25 - س30	06	الاتصال الوظيفي	المتغير الوسيط:

المصدر : من اعداد الباحثان بناء على الإستبانة المعتمدة للدراسة

3-4 تقييم نموذج الدراسة :

3-4-1 معايير جودة النموذج :

يتم تحديد معايير جودة النموذج في Smart Pls من خلال تقارب وتوافق عناصره وذلك مرورا بمرحلتين الأول Convergent Validity والتي تمثل تقارب الأسئلة المتشابهة مع بعضها البعض والثانية Discriminant Validity تشير إلى تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة عن بعضها البعض .

3-4-2 تقييم نموذج القياس :

يحتوي النموذج المحدد في الدراسة على خمسة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، نريد التوصل إلى إيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة، ويوضح الجدول 02 تقديرات "ألفا كرونباخ" ومتوسط التباين المفسر AVE.

الجدول 02 : نموذج القياس لإدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات	الفكرونباخ	متوسط التباين المفسر
0.649	0.733	الرقابة السابقة
0.705	0.859	الرقابة المتزامنة
0.812	0.883	الرقابة اللاحقة
0.654	0.823	ادارة الصراع التنظيمي
0.682	0.845	الاتصال

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

3-5 اختبار صدق التمايز لنموذج المسار :

كمرحلة ثانية للوصول إلى نموذج بنائي جيد وبعد تقييم صدق المقياس لمشاهدات متغيرات نموذج القياس واجراء التعديلات المطلوبة يتم الإنتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار الجديد والذي تم اجراء التعديلات عليه.

3-5-1 الإرتباط وصحة التمايز ،معيار Fornell-Larcker:

يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول:

جدول 03.: معيار Fornell-Larcker للنموذج

ادارة الصراع التنظيمي	الاتصال الوظيفي	الرقابة السابقة	الرقابة اللاحقة	الرقابة المتزامنة	
			0.826	0.809	ادارة الصراع التنظيمي
		0.806	0.506	0.506	الاتصال الوظيفي
	0.901	0.442	0.786	0.929	الرقابة السابقة
0.840	0.748	0.534	0.964	0.464	الرقابة اللاحقة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

يوضح الجدول أعلاه معيار Fornell-Larcker للنموذج المسار بعد اجراء التعديلات الناتجة عن اختبار صدق مقياس متغيرات هذا المعيار والذي ينص على أن الجذر التربيعي للتباين المستخرج يجب أن يكون أعلى من الإرتباطات ما بين المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج، يلاحظ من الجدول أعلاه أن الجذر التربيعي لـ AVE للمتغيرات: الرقابة السابقة، اللاحقة، والرقابة المتزامنة يدل على قيمهم المعنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة (Latent variables)

(correlations LVC) ،وهذا ما يشير إلى صحة التمايز ،إلا أن متغير ادارة الصراع التنظيمي والإتصال الوظيفي لا يحققان هذا الشرط .

3-5-2 تقييم النموذج البنائي :

من خلال نماذج القياس السابقة، تأكدنا أن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، وكخطوة انتقالية من المهم فحص مستوى العلاقة المتداخلة في النموذج البنائي، من خلال قيم VIF معامل تضخم التباين. ($VIF < 5$)

الجدول 04 : تقييم علاقة التعدد الخطي

المتغيرات	العبرة	VIF	
الرقابة السابقة	س3	1.364	1.540
	س5	1.767	
	س6	1.489	
الرقابة المتزامنة	س7	2.346	2.1182
	س9	2.369	
	س10	2.198	
	س12	1.560	
الرقابة اللاحقة	س14	1.953	3.0623
	س16	3.312	
	س17	3.922	
ادارة الصراع التنظيمي	س18	2.004	2.115
	س19	2.364	
	س20	2.179	
	س23	1.913	
الاتصال الوظيفي	س26	2.111	2.1385
	س27	1.972	
	س29	2.244	
	س30	2.227	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

يشير الجدول رقم 04 إلى أن جميع قيم VIF أقل من عتبة 5 ،وهذا في حدود المسموح بها لجميع المتغيرات .

3-5-3- معاملات الانحدار :

تظهر معاملات المسارات المباشرة وغير المباشرة أن علاقة النموذج البنوي ذات دلالة احصائية (الجدول رقم 05)

الجدول 05 : معاملات الانحدار

القرار	P- Value	T- Value	SE الخطأ المعياري	B	
رفض H0	0.000	19.288	0.046	0.880	الرقابة السابقة ← إدارة الصراع التنظيمي
قبول H0	0.686	0.404	0.053	0.022-	الرقابة السابقة ← الإتصال الوظيفي
قبول H0	0.506	0.666	0.118	0.078	الرقابة اللاحقة ← إدارة الصراع التنظيمي
رفض H0	0.031	2.160	0.070	0.151	الرقابة اللاحقة ← الإتصال الوظيفي
قبول H0	0.245	1.164	0.268	0.312	الرقابة المتزامنة ← إدارة الصراع التنظيمي
رفض H0	0.000	14.076	0.061	0.862	الرقابة المتزامنة ← الإتصال الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

نلاحظ من خلال الجدول 05 أعلاه وجود ثلاث مسارات ذو دلالة إحصائية والمتمثلة في الرقابة السابقة مع ادارة الصراع التنظيمي ($\alpha=0.05 < sig=0.000$)، والرقابة اللاحقة مع الإتصال الوظيفي ($\alpha=0.05 < sig=0.031$) والرقابة المتزامنة مع الإتصال الوظيفي ($\alpha=0.05 < sig=0.000$).

أما باقي المسارات فتعتبر غير معنوية لأن ($sig > \alpha=0.05$).

3-5-4 معامل التحديد R Square : R^2

هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنوي ،وقيمه تشير لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع ،ولأن R^2 هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية وبين القيم المتنبأ بها فهو يمثل مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة ،فحسب (Hair Jr et al., 2010) إذا كانت R^2 اكبر من 67% يعني أن المتغير المستقل له قدرة عالية على تفسيرات المتغير التابع، وإذا كانت محصورة بين 33% و 67% فهي متوسطة ،أما اذا كانت أقل من 33% فهي ضعيفة (Joseph, Hair, Tomas, & Christian, 2017, p. 218) وهذا ما يفسر الجدول رقم 06 التالي .

الجدول 06 : معامل التحديد R Square للنموذج

النتيجة	R Square	R Square Adjusted	
عالية	0.874	0.863	ادارة الصراع التنظيمي
عالية	0.939	0.935	الاتصال الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R Square عالية، مما يبين أن المتغيرات المستقلة للدراسة (الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) لها قدرة عالية على تفسير المتغير التابع (ادارة الصراع التنظيمي) تقدر بـ 87.4%، بينما تفسر الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة 93.9% من التباين على الإتصال الوظيفي .

3-5-5 حجم التأثير $f^2 - f$ Square : (Tomas, Hair, Joseph, و Christian, 2017، صفحة 218)

الجدول 07: حجم التأثير f Square للنموذج

	ادارة الصراع التنظيمي	الاتصال الوظيفي	الرقابة السابقة	الرقابة اللاحقة	الرقابة المتزامنة
ادارة الصراع التنظيمي					
الاتصال الوظيفي	0.044				
الرقابة السابقة	4.339	0.005			
الرقابة اللاحقة	0.018	0.163			
الرقابة المتزامنة	0.052	4.723			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

كنا قد تطرقنا لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع بالاستعانة بمعامل التحديد R Square في الجدول رقم 07 أعلاه نلاحظ حجم تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل إذا كانت حسب (Cohen, 1988) قيمة التأثير f Square أكبر من 0.35 فحجم التأثير كبير، أما إذا كان محصور بين 0.15 و 0.35 فهو متوسط ويكون صغير إذا انحصر بين 0.02 و 0.15، فحسب نفس الجدول نلاحظ حجم تأثير المتغير التابع ادارة الصراع التنظيمي في المتغير المستقل الرقابة السابقة كبير (4.339)، ومع الرقابة المتزامنة صغير (0.052)، أما مع الرقابة اللاحقة فحجم التأثير غير مقبول (0.018) .

3-5-6 العلاقة التنبؤية $Q^2 - Predictive$ Relevance : (Tomas, Hair, Joseph, و Christian, 2017، صفحة 218).

تم وضعها من قبل Stone-Geisser, 1974-1975، وبالإضافة إلى R^2 يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية Q^2 بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، توضح قيمة Q^2 قدرة المتغير التابع للنموذج على التنبؤ بالمتغير المستقل للنموذج والتنبؤ به، إذا كانت $Q^2 > 0$ فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت $Q^2 \leq 0$ ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية.

الجدول 08: قدرة النموذج على التنبؤ Q^2

النتيجة	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	
مقبولة	0.505	ادارة الصراع التنظيمي
مقبولة	0.578	الاتصال الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart PLS3

3-5-7 مؤشر قدرة النموذج على التنبؤ Goodness of Fit :

وهو مؤشر عام يعمل على قدرة قياس امكانية الإعتماد على نموذج الدراسة. قيمة $GOF = 0.7781$ وهي قيمة أكبر من 0.36، إذا النموذج ملائم للدراسة .

3-6 الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط

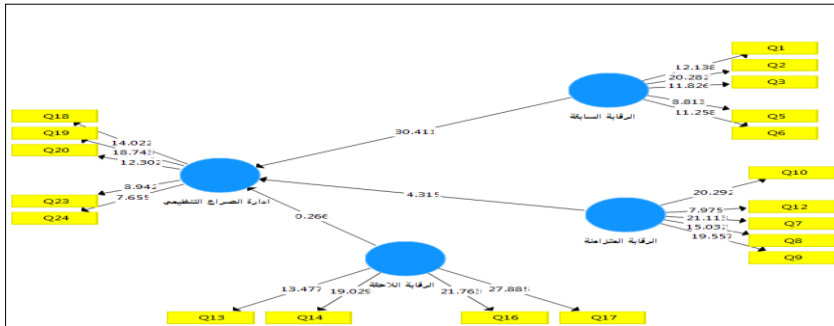
في البداية تم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** دون تفاعل وسيط الشكل رقم 02، حيث بينت النتائج أن كل المسارات ذات دلالة إحصائية، باستثناء المسار الثالث (الرقابة اللاحقة ← ادارة الصراع التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 09: الأثر المباشر

القرار	P-Value	T-Value	SE الخطأ المعياري	B	المتغيرات
رفض H_0	0.000	30.411	0.028	0.862	الرقابة السابقة ← ادارة الصراع التنظيمي
رفض H_0	0.000	4.315	0.050	0.214	الرقابة المتزامنة ← ادارة الصراع التنظيمي
قبول H_0	0.790	0.266	0.040	0.011	الرقابة اللاحقة ← ادارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

الشكل 02: نموذج الدراسة بدون وسيط



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

3-6-1 أثر الوساطة

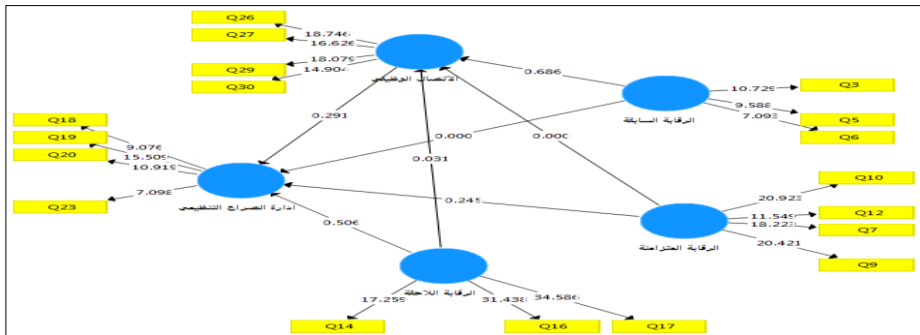
ان ادراج الاتصال الوظيفي كوسيط أمر ذو مغزى، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن الاتصال الوظيفي يتوسط العلاقة بين الرقابة السابقة وادارة الصراع التنظيمي، وبين الرقابة المتزامنة وادارة الصراع التنظيمي، وبين الرقابة اللاحقة وادارة الصراع التنظيمي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة تم نسخ جدول العينات من **Bootstrapping** واجراء الحساب وفق برنامج Excel والشكل رقم 03 والجدول 10 يوضحان ذلك.

جدول 10: الأثر الكلي

المسار	B	SE الخطأ المعياري	T-Value	P-Value	القرار
الإتصال الوظيفي ادارة الصراع التنظيمي	0.301-	0.268	1.123	0.262	قبول H0
الرقابة السابقة ادارة الصراع التنظيمي	0.880	0.045	19.656	0.000	رفض H0
الرقابة السابقة الإتصال الوظيفي	0.022-	0.053	0.406	0.685	قبول H0
الرقابة المتزامنة ادارة الصراع التنظيمي	0.312	0.254	1.228	0.220	قبول H0
الرقابة المتزامنة الإتصال الوظيفي	0.862	0.064	13.558	0.000	رفض H0
الرقابة اللاحقة ادارة الصراع التنظيمي	0.078	0.108	0.722	0.470	قبول H0
الرقابة اللاحقة الإتصال الوظيفي	0.151	0.075	2.004	0.046	رفض H0

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

الشكل 03: نموذج المسار مع تفاعل الوسيط



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

جدول 11: تأثير المتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي)

القرار	P-Value	T-Value	SE الخطأ المعياري	B	المتغيرات
H0 قبول	0.751	0.318	0.020	0.007	الرقابة السابقة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي
H0 قبول	0.261	1.125	0.231	0.259	الرقابة المتزامنة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي
H0 قبول	0.375	0.887	0.051	0.046	الرقابة اللاحقة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

من الجدول أعلاه تبين لنا عدم وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط ($\beta M \times \beta M X$ دالة احصائيا) (الرقابة السابقة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي)، والمسار (الرقابة المتزامنة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي)، وكذلك المسار (الرقابة اللاحقة ← الإتصال الوظيفي ← ادارة الصراع التنظيمي).

3-7 عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الجداول 10، 09 و 11 تظهر نتائج اختبار الفرضيات التي سيتم مناقشتها كالاتي:

- وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة السابقة على ادارة الصراع التنظيمي، ذلك أن $(\alpha=0.05)$ $(sig=0.000<)$ وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية الرقابة السابقة لمتابعة سلوكيات وأداء الموظفين بها واكتشاف الصراع التنظيمي في مراحلها الأولى (الصراع

المحسوس) مما يساعدها على ادارة الصراع التنظيمي بما يخدم مصالحها واهدافها، إضافة إلى هذا يمنع القانون الداخلي لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط أي خصومات أو مشاجرات أو عنف بين العمال مع الغير في أماكن العمل ، وقد تم تصنيف الأخطاء المهنية إلى ثلاث درجات وهي على النحو التالي: الأخطاء من الدرجة الأولى : وهي التي تشكل مخالفات فردية أو جماعية للإنضباط العام أو القانون الداخلي وكذلك تشاجر العمال فيما بينهم دون اللجوء إلى العنف ، أما الأخطاء من الدرجة الثانية تمثل مخالفات فردية أو جماعية التي يرتكبن خلالها أفعالا عن غفلة أو تهاون أو تكرار أخطاء سابقة ن واخيرا الأخطاء من الدرجة الثالثة تتمثل في مخالفات فردية أو جماعية ن وهي ترتكب اراديا وعن قصد ويتم اللجوء إلى استخدام العنف ضد أي شخص داخل أماكن العمل والقيام بمشاجرات ، وهذا يؤكد حرص الموظفين بالمديرية على ضرورة تطبيق ما جاء به القانون الداخلي للمديرية.

■ وكذلك دلت نتيجة الاختبار إلى وجود تأثير معنوي لُبعد الرقابة المتزامنة على ادارة الصراع التنظيمي ،ذلك أن ($\alpha=0.05 < sig=0.000$) ،وهذا شيء منطقي فعند ظهور الصراع على العن من البديهي على المسؤولين الإعتماد على الرقابة الآتية والمتزامنة للأحداث والتطورات الملازمة لأطراف الصراع لكي يساعدها لإدارة الصراع بالشكل الإيجابي لها، ففي حالة وجود مشكل يقوم الموظف بطرح مشكلته كتابيا للمسؤول المباشر ، وبعد الدراسة لتفاصيل المشكل يتم الرد كذلك كتابيا من طرف المسؤول ، وفي حالة عدم الرد يشعر العامل الجهاز المخول في الإدارة و المتمثل في مصلحة إدارة الموارد البشرية ، كما تعمل مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط على ممارسة الرقابة اللآتية من خلال اتباع جملة من الأساليب من بينها اعداد الإجتماعات الدورية للحوار والمناقشات وتقريب وجهات النظر و تعزيز التقارب والتعاون.

■ في حين بينت نتائج الإختبار عدم وجود تأثير معنوي لُبعد الرقابة اللاحقة على ادارة الصراع التنظيمي،ذلك لأن ($\alpha=0.05 < sig=0.790$)،ويمكننا تفسير ذلك بأن مسؤولي المديرية العملية لإتصالات الجزائر الأغواط يعتقدون أن الصراع يتم ادارته بشكل نهائي وهذا ما لا يتطلب القيام بعملية الرقابة اللاحقة ، فهي تنظر للصراعات التنظيمية بأنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية ، وبالتالي يجب القضاء عليها مع ضرورة الإلمام بسبل ادارة الصراعات التنظيمية بالمديرية حتى تكون أدوات بناء وابداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

■ عدم وجود تأثير معنوي لُبعد الرقابة السابقة على الاتصال الوظيفي ،ذلك أن ($\alpha=0.05 < sig=0.685$)

■ وجود تأثير معنوي لُبعد الرقابة المتزامنة على الإتصال الوظيفي، ذلك أن $\alpha=0.05$ ($\text{sig}=0.000<$

• أثبت الإختبار وجود تأثير معنوي لُبعد الرقابة اللاحقة على الإتصال الوظيفي ذلك أن $(\alpha=0.05 < \text{sig}=0.046)$ ، وهذه النتائج متوقعة ومنطقية لأن جوهر العملية الرقابية هي الإتصال الوظيفي لجميع موظفيها ومستوياتها الإدارية وأقسامها وفروعها... من أجل تبادل المعلومات بينهم وجمعها وتحليلها غير أن المؤسسة محل الدراسة تفتقد إلى الرقابة السابقة، كما أن التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف بالمديرية يحد من تتداخل مسؤوليات فيما بينها قلل من ظهور أشكال الصراع بين الموظفين وفي نفس الوقت سهلت عملية الرقابة المتزامنة واللاحقة كما بينته النتائج المتوصل إليها اعلاه إضافة إلى توزيع الأدوار والمهام داخل المديرية بحيث يراعى فيها جانب الكفاءة والخبرة، وهذا ما تثبته الفرضية رقم 04.

■ بينت نتيجة الإختبار عدم وجود تأثير معنوي للاتصال الوظيفي على ادارة الصراع التنظيمي، ذلك أن $(\alpha=0.05 > \text{sig}=0.262)$ ، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى عدم ظهور الصراع التنظيمي بين موظفيها وأقسامها، وإن حدث فستطبق القوانين واللوائح بكل صرامة وهذا ما يردع الموظفين ويخافون من اظهار الصراع للعلن لكي لا يخسروا مناصبهم من جهة وكذلك الامتيازات والأجور التي يحصلون عليها تعتبر جيدة مقارنة بالوظيف العمومي، وهنا يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة نظرتها سلبية للصراع وهي لا تحبذ.

3-7-1 دور الإتصال الوظيفي كوسيط :

■ H_0 : عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة السابقة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم قبول H_0 لأن $(\alpha=0.05 > \text{sig}=0.751)$.

■ H_0 : عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة المتزامنة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم قبول H_0 لأن $(\alpha=0.05 > \text{sig}=0.261)$.

■ H_0 : عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة اللاحقة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم قبول H_0 لأن $(\alpha=0.05 > \text{sig}=0.375)$.

وتفسر النتائج المتوصل إليها، عدم وجود تأثير للمتغير الوسيط المعتمد (الإتصال الوظيفي) على العلاقة بين مختلف أبعاد الرقابة الإستراتيجية (السابقة، المتزامنة، اللاحقة) وإدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، أي أن الإتصال الوظيفي لا يمكن الإعتماد عليه لتقوية العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الصراع التنظيمي بها بل هناك وسائط اخرى لم تُذكر في الدراسة مثل : التمكين ، التدريب ، الحوافز ...

أي أن المديرية تعتمد على الإتصال الوظيفي في تحقيق أهداف أخرى مثل الكفاءة، السرعة في أداء المهام توفير خدمة للزبون بجودة عالية ، مواكبة التكنولوجيا ... ليست بنفس الدرجة والأهمية في استخدامه في علاقة الرقابة الإستراتيجية مع إدارة الصراع التنظيمي.

4- خاتمة :

تم صياغة نموذج عملي من خلال دراستنا التي تتمثل في تأثير الرقابة الإستراتيجية بمختلف أبعادها المتمثلة في الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة على ادارة الصراع التنظيمي، وتم إدراج متغير وسيط يتمثل في الإتصال الوظيفي، وقد أظهرت النتائج مايلي :

- وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة السابقة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة المتزامنة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة اللاحقة على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة السابقة على الاتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة المتزامنة على الاتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- وجود تأثير معنوي لبُعد الرقابة اللاحقة على الإتصال الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- عدم وجود تأثير معنوي للاتصال الوظيفي على ادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة السابقة وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة المتزامنة وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

- عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين الرقابة اللاحقة وادارة الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- وفي ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة الآتي :
- ضرورة التركيز على أهمية الرقابة الإستراتيجية في نجاح وفعالية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها القوة الدافعة للتميز والحصول على أكبر حصة سوقية ، وفي إدارة الصراعات التنظيمية بها؛
- الإهتمام بإدارة الصراع التنظيمي بشكل أكبر من أجل الحفاظ على مواردها البشرية إضافة للمحفزات المادية المعنوية على حد سواء ؛
- تشجيع المسؤولين على بناء قنوات اتصال جيدة ومنتينة لأن هذا يضمن لهم السرعة في اتخاذ القرارات خاصة في إدارتهم للصراع التنظيمي .

5. قائمة المراجع:

- A Primer on Partial .(2017) .M Christian و M Tomas ،G Hair ،F Joseph Second (الإصدار (Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM (Edition USA: Sage publishing ،New york .
- rd3 (الإصدار *Managing Conflict in Organizations* .(2001) .M Rahim AFzluar .USA: westport Green wood publishing group ،New york .(édition
- أكرم الياسري. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. مجلة أهل البيت (05)، صفحة 119.
- بلال خلف السكارنة. (2010). التخطيط الإستراتيجي (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. (جامعة المسيلة، المحرر) مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير (05)، الصفحات 148-149.
- خليل محمد حسن الشماع، و كاظم محمود خضير. (2014). نظرية المنظمة (الإصدار ط5). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن العالبي. (2007). الإدارة والأعمال (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- عبد الحميد أحمد حسين. (2015). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (1999). *الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: مجموعة نيل العربية.
- كاظم محمود خضير، و موسى سلامة اللوزي. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال* (الإصدار ط1). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد إسماعيل السيد. (1990). *الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية*. القاهرة، مصر: المكتب العربي الحديث.
- محمد بداوي. (جوان، 2019). تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية). (جامعة الأغواط، المحرر) *مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-* ، 10 (02)، صفحة 40.
- محمد رضا شنة. (2006-2007). *استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية*. رسالة ماجستير ، 77. قسنطينة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر Arab group.
- معن محمود عياصرة. (2008). *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل* (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نعمة عباس الخفاجي. (2010). *الإدارة الإستراتيجية(المدخل والمفاهيم والعمليات)* (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- وائل محمد إدريس، و طاهر محسن الغالبي. (2011). *الإدارة الإستراتيجية(المفاهيم - العمليات)* (الإصدار ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.