



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

رقم التسجيل :

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي :

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير في التربية

الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر
موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
بجامعة تبسة

إشراف الدكتورة :
فتيحة بن زروال

إعداد الطالب :
سليمان براجي

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	العضو	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	زين الدين مصمودي	أستاذ التعليم العالي	العربي بن مهيدي - أم البواقي	رئيسا
02	فتيحة بن زروال	أستاذ محاضر " أ "	العربي بن مهيدي - أم البواقي	مشرفا ومقررا
03	بشير لعريط	أستاذ محاضر " أ "	باجي مختار - عنابة -	عضوا
04	عيسى قبجوب	أستاذ محاضر " أ "	محمد خيضر - بسكرة -	عضوا

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً، لك الحمد حتى ترضى
ولك الحمد بعد الرضا أحمدك ربي على أن وفقنتني لإتمام هذه الدراسة،
وأصلي وأسلم على من بعثه الله متمماً لمكارم الأخلاق، ورحمة للعالمين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: **"...ومن صنع إليكم
معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم
كافأتموه"**، أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان إلى
الدكتورة / فتيحة بن زروال

المشرفة على هذه المذكرة والتي استفدت من علمها وأخلاقها فكانت حقا
مدرسةً للصبر وحسن الخلق فوجدت منها كل دعم ومساندة طيلة فترة
الدراسة فجزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف
مناقشتهم دراستي هذه. فلهم الشكر والعرفان.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم
الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة على مساعدتهم وتعاونهم، وعلى
رأسهم الاستاذ مزيوة، الاستاذة لغويل، الاستاذ بخوش، الاستاذ
توايحية، الاستاذة بروقي

إلى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة - أم البواقي-
سليمان براجي

اهداء

إلى الجزائر الحبيبة، بسمة الحاضر وأمل المستقبل..... **وطني**

إلى روحه الطاهرة طيب الله ثراه، والذي لم يكتب له أن يراني اليوم أو يرى عملي هذا..... **أبي**

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، أمدّ الله في عمرها لقد علمتني أن أكون وفيّاً لمن أحببت وخرست في نفسي معنى العطاء
..... **أمي**

إلى إخوتي وزوجاتهم، وأخواتي وازواجهن

إلى أبناء إخوتي وأبناء أخواتي (سجود ، عزيز، وسيم، اماني، إنتظار، أنيس، إسلام، خليل، معنز، رمزي

صابرين، أسامة، مصدق، جيهان، هديل، حنين، امين، يقين، محمد الامين، ملاك)

إلى كل محب وصديق ومهتم أهدي ثمرة جهدي المتواضع

سليمان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الصراعات التنظيمية بالروح المعنوية من وجهة نظر موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة؛ وقد تم استخدام المنهج الوصفي، اعتماداً على استبيانين: الأول خاص بالصراع التنظيمي والثاني للروح المعنوية، وعينة طبقية عشوائية قوامها (106) تمثل (40%) من المجتمع الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة يميل إلى أن يكون متوسطاً، وأهم استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة هي على التوالي: التعاون، والتجنب، والتسوية، والتنافس، والتنازل.
- مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة متوسط، مع وجود تفاوت في مستوى مؤشرات الروح المعنوية.
- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين مستوى الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي الكلية.
- وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين طبيعة إستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي الكلية.
- أهم سبل رفع الروح المعنوية بالنسبة لعينة الدراسة هي على الترتيب: " أن يسود الاحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين"، و" جعل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أسهل"، و" توفير المساحات المناسبة للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية"، و" تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة...)"، و" اهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم".

Abstract:

The study aimed to explore the correlation between morale and organizational conflicts from the point of view of the staff of the Faculty of Literatures, Languages, Social and Human Sciences at the University of Tebessa. The descriptive method has been used, two questionnaires have been developed to collect data: one about organizational conflicts and the second about morale, and a stratified random sample of (106) (representing 40%) completed the questionnaires.

The study found the following results:

- Organizational conflict level tends to be moderate, and the most important conflict management strategies are in order: Collaboration, avoidance, compromise, competition, and accommodation).
- Morale level is average, with a variation in its indicators level.
- A significant correlation at the significance level (0.01) between the organizational conflict level and the morale level.
- A significant correlation at the significance level (0.01) between the conflict management strategies type and the morale level.
- The most important ways for the study sample to increase the morale level are in order: "Mutual respect between superiors and subordinates", "Making the communication between superiors and subordinates easier", " Providing appropriate spaces for offices in conformity with the technical specifications ", " Facilitating access to public services (telephone, fax, maintenance...) ", and " Superiors interest in their staff's morale ".

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	مقدمة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
17	(1) إشكالية الدراسة
21	(2) تساؤلات الدراسة
22	(3) أهمية الدراسة
23	(4) أهداف الدراسة
24	التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
25	(6) الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
44	1-1. مدخل عام للصراع التنظيمي
44	(1.1) مفهوم الصراع التنظيمي
47	(2.1) علاقة الصراع ببعض المفاهيم
50	(3.1) العناصر الرئيسية لنشوء الصراع التنظيمي
51	(4.1) مجالات الصراع التنظيمي
51	(5.1) آثار الصراع التنظيمي

59	6.1- خصائص الصراع التنظيمي
59	نظريات الصراع التنظيمي ومراحل تطوره
59	1.2- مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي
64	2.2- مستويات الصراع التنظيمي
66	3.2- أنواع الصراع التنظيمي
78	4.2- أسباب الصراع التنظيمي
85	إدارة وإستراتيجيات الصراع التنظيمي
85	1.3- مراحل الصراع التنظيمي
90	2.3- إدارة الصراع التنظيمي
93	3.3- تصنيف إستراتيجيات الصراع التنظيمي
الفصل الثالث: الروح المعنوية	
104	1- مفهوم الروح المعنوية
106	2- علاقة الروح المعنوية ببعض المفاهيم
110	3- أهمية الروح المعنوية
112	4- تطور الإهتمام بالروح المعنوية
113	5- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
116	6- مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة
118	7- الخصائص العامة للروح المعنوية
119	8- أساليب قياس الروح المعنوية
120	9- طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
123	1- مجالات الدراسة
123	2- منهج الدراسة
123	1- الدراسة الإستطلاعية
124	4- مجتمع الدراسة
124	5- عينة الدراسة

128	أدوات الدراسة	(6-
140	أساليب المعالجة الإحصائية	(7-
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة		
143	مستويات الصراع التنظيمي	(1
147	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	(2
167	مستوى الروح المعنوية	(3
175	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية	(4
176	العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية	(5
179	سبل رفع الروح المعنوية	(6
الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة		
183	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول	(1-
184	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني	(2-
185	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث	(3-
187	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع	(4-
188	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس	(5-
190	مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس	(6-
194	ملخص ومقترحات نتائج الدراسة	
199	المراجع	
208	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	وجهات النظر للصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	01
65	مستويات الصراع التنظيمي	02
84	أسباب الصراعات التنظيمية	03
101	المواقف المناسبة لإستخدام إستراتيجيات الإدارة مع الصراع التنظيمي	04
124	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة ومكان العمل	05
126	حجم عينة الدراسة وتوزيعها ونسبة تمثيلها	06
127	تحديد حجم العينة في كل إدارة وفق الوظيفة	07
129	توزيع فقرات إستبيان الصراع التنظيمي	08
131	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من محور "مستويات الصراع التنظيمي" ودرجته الكلية.	09
132	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من محور استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي ودرجته الكلية.	10
133	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان	11
133	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و للإستبيان الكلي.	12
135	توزيع فقرات إستبيان الروح المعنوية	13
137	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "مستوى الروح المعنوية" ودرجته الكلية	14
138	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "سبل رفع الروح المعنوية" ودرجته الكلية	15
139	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان	16
140	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و للإستبيان الكلي.	17
141	معيار تصنيف مستوى الصراع التنظيمي	18
141	معيار تصنيف درجة ضرورة سبل رفع الروح المعنوية	19
143	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور مستويات الصراع التنظيمي	20
148	الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التنافس	21
152	الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التعاون	22
156	الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التنازل	23
159	الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التجنب	24
162	الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التسوية	25
166	الإحصاءات الوصفية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	26
168	الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر العلاقات مع الزملاء	27
170	الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر ظروف العمل	28
171	الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر الحوافز والأجور والترقيات	29
172	الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر النمط الإداري والقيادة	30

173	الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشراأنظمة والتعليمات	31
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الروح المعنوية.	32
176	معامل الارتباط بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية	33
176	معاملات الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية.	34
180	الإحصاءات الوصفية لاستجابات العينة على محور سبل رفع الروح المعنوية.	35

فهرس الأشكال والمخططات

الصفحة	العنوان	الرقم
50	علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى	01
55	الأثار الإيجابية للصراع التنظيمي	02
58	الأثار السلبية للصراع التنظيمي	03
60	وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي	04
62	وجهة النظر الحديثة للصراع التنظيمي	05
66	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها	06
69	نافذة جوهاري	07
77	أنواع الصراع التنظيمي	08
83	أسباب الصراع التنظيمي	09
85	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	10
89	مخرجات الصراع التنظيمي (المدمرة والمثمرة)	11
92	نموذج لمراحل إدارة الصراع في المنظمات	12
100	إستراتيجيات إدارة الصراع وفق نموذج توماس وكيلمان	13
111	العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية	14
144	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (1)	15
144	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (2)	16
145	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (3)	17
145	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (4)	18
146	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (5)	19
146	إستجابة أفراد العينة حسب الفقرة (6)	20
148	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (10)	21
149	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (9)	22
149	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (11)	23
150	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (7)	24
150	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (8)	25
151	الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إستراتيجية التنافس	26

152	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (12)	27
153	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (14)	28
153	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (15)	29
154	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (16)	30
154	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (13)	31
155	الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إستراتيجية التعاون	32
156	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (19)	33
157	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (17)	34
157	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (18)	35
158	الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إستراتيجية التنازل	36
159	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (23)	37
160	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (22)	38
160	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (21)	39
161	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (20)	40
162	الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إستراتيجية التجنب	41
163	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (27)	42
163	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (25)	43
164	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (26)	44
164	إستجابة الأفراد نحو العبارة رقم (24)	45
165	الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إستراتيجية التسوية	46
167	الأوزان النسبية للإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة.	47
175	المتوسطات الحسابية لمؤشرات الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية	48
177	طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التعاون ومستوى الروح المعنوية.	49
177	طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التسوية ومستوى الروح المعنوية	50
178	طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التنازل ومستوى الروح المعنوية	51
178	طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التجنب ومستوى الروح المعنوية	52
179	طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التنازل ومستوى الروح المعنوية.	53

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
207	إستبيان الصراع التنظيمي في صورته الأولىة	01
210	قائمة أسماء المحكمين	02
211	إستبيان الصراع التنظيمي في صورته النهائية.	03
214	إستبيان الروح المعنوية في صورته الأولىة.	04
217	إستبيان الروح المعنوية في صورته النهائية.	05
219	نتائج برنامج الرزم الاحصائية	06

مقدمة

تُعتبر المنظمات الإدارية منظمات إجتماعية، يُمثل الإنسان فيها العنصر الأول فهو يُعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أداءه وما يظهره من فعالية الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة. وكل شخص في المنظمة لا يُمكن له أن يعمل منفردًا، فهو يعتمد في عمله على التعاون وتبادل المعلومات والتشاور والإستفسار مع الزملاء في المنظمة لتحقيق المهام المطلوبة والمرجوة، ونتيجة العمل مع الأفراد والإتصالات أيًا كان نوعها يحصل الإئتلاف أو قد ينتج الإختلاف وعدم التوافق الذي يرقى إلى درجة الصراع.

وليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان ولا يزال محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علوم التنظيم والإدارة، وعلم النفس، والإجتماع. إذ تزايد إهتمام كل هؤلاء بمحاولة معالجة وإدارة الصراعات المختلفة في جميع المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تُعاني من أنواع كثيرة من الصراعات التي تستحوذ على مزيدًا من الإهتمام والوقت والجهد.

ومادام الصراع التنظيمي في ظل الإدارة الحديثة أمرًا طبيعي الحدوث، ويصعب تجنبه داخل أي بنى تنظيمي، وكذلك أصبح يُنظر إليه بوصفه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، وينشأ في الأصل عن التعقيدات الموجودة داخل الأجهزة التنظيمية، فأصبح من الواجب على إدارة المنظمة الإعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمة، والتعرف على أسبابه ومستوياته ومصادره سعيًا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها.

وتحصل الصراعات بين الموظفين نتيجة لعدة أسباب إلا أن هناك شبه إجماع بأن أسباب الصراع في معظمها تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم، وطبيعة المعلومات و القرارات التي يتخذونها، إضافة إلى طبيعة البيئة التي يعملون بها سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية وفي أي تنظيم مهما كان حجمه أو نوعه (طرخان، 2003: ص 123).

والجامعة تُعد أحد النظم التعليمية التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستويات وأنواعه وهي بذلك ليست بالضرورة مترابطة في عطائها وتحقيق أهدافها، بل يُمكن إعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم بل وتفوق كل جامعة إذا أحسن التعامل مع أسبابه ومستوياته وأُستخدمت الإستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته.

فالصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة إستغلالها لصالح المنظمة، ومما لاشك أن المسؤول أو القائد في أي مجال كان (تعليمي أو غير تعليمي) فإنه يقع عليه مسؤولية الإرتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارته، ومن ذلك كيفية مواجهة الصراعات التنظيمية السلبية وتحويلها إلى إيجابية، وقد أشار (العتيبي، 2008: ص163) أن سر نجاح الكثير من المؤسسات الإدارية يرجع إلى سر نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيه، لذا فإن القيادة لها تأثيرها المباشر على أداء الموظفين وعلى روحهم المعنوية سواء بالسلب أو بالإيجاب.

والروح المعنوية للأفراد تتميز بأنها قد ترتفع وقد تتخفض وبذلك تكون مقياسا لمدى فاعلية الموظفين، وهذا ما أكده (البديري، 2001: ص 255) أن الروح المعنوية لا يُمكن إدراكها إلا من خلال آثارها التي يُمكن ملاحظتها في سلوك الأفراد وفي إستجاباتهم النفسية. وهذا يتطلب من الإدارة إمتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع هذه الظروف مما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة.

وعلى الرغم من إنتشار العديد من الدراسات المهمة بالصراع التنظيمي، إلا أنه لايزال موضع إهتمام الباحثين، مما يستدعي إستمرار دراسته ودراسة آثاره على الروح المعنوية للموظفين في المؤسسات التعليمية العليا. وعليه جاءت هذه الدراسة والتي يُمكن أن تُعتبر أول الدراسات - في حدود علم الباحث - لبحث أحد الموضوعات المهمة في العملية التعليمية وهو موضوع الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

وقد قسمت الدراسة إلى إطار نظري احتوى ثلاثة فصول؛ مدخل للدراسة، والفصل الثاني للصراع التنظيمي، والفصل الثالث للروح المعنوية، أما الإطار التطبيقي فيتناول بدوره ثلاثة فصول، الفصل الرابع لمنهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، والفصل الخامس للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها، أما الفصل السادس لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول : مدخل الدراسة

- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة

1-I إشكالية الدراسة

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التربوية في العصر الحاضر، وتستند هذه الأهمية إلى الدور الذي يلعبه التعليم الجامعي في حياة الشعوب المتقدمة والنامية على السواء، فمسؤولياتها تكون أعظم في كل الدول، حيث يرى (ديرك) أن الجامعات تعتبر ضمير الأمة؛ لأنها تقوم بإعداد العقول والكفايات العلمية، والقياديين في مختلف المجالات، وبتوجيه المجتمع قيماً، مما يجعل دورها في التأثير على المجتمع محورياً، وعلى جانب كبير من الأهمية (الجرباوي، 1986: ص16).

وتستمد الجامعة أهميتها من أهمية الموارد البشرية التي تشكل البناء التنظيمي لهذه المنظمة وعمودها الفقري؛ فأهدافها لا تتحقق بالموارد المادية فحسب، إنما تتحقق بالموارد البشرية (الإدارية، والتعليمية، والمهنية) المؤهلة، والقادرة على إدارة توظيف مختلف الموارد المتوفرة بشكل يحقق الأهداف المنشودة، حينما تعمل وفقاً لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف وغايات معينة.

ويعتمد نجاح هذه المنظمة بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء مواردها البشرية عموماً وعلى أداء موظفيها بشكل خاص؛ إذ تشكل فننا الأساتذة، والإداريين غالبية الفئات التنظيمية بالجامعة، ويقع على عاتقها ضمان تحقيق الجامعة لأهدافها وخططها.

وبما أن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً رئيسياً لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والإنتاجية، فإنها تعتمد على البحث عن مختلف العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين إيجاباً وسلباً. وحسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن هذا الأخير قد يتأثر كثيراً بمستوى الروح المعنوية للموظف؛ لأنه من الطبيعي جداً أن يختلف أداء فرد يشعر براحة نفسية ورضاً في عمله، عن فرد لا يشعر بهما، ولا

يلمس أن المنظمة التي ينتمي إليها تهتم بحالة الروح المعنوية لديه ومتطلباته (العمر، 1999: ص120)، مما يؤكد أهمية الروح المعنوية في حياة المنظمة.

وقد نالت ظاهرة الروح المعنوية اهتمام الفكر الإداري والفكر الاجتماعي على السواء، حيث يرى ماكنيلي (Mc Nelly,1988 : p163-168) أن الروح المعنوية توفر للفرد تدريبات منتظمة على المستوى الجسدي، وحوافز إدراكية على المستوى العقلي، ومكانة مرموقة على المستوى الاجتماعي. لذلك بدأ النظر إلى الروح المعنوية للموظف على أنها عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز، وأصبحت المنظمات مهتمة بالعوامل التي ترفع من هذه الروح المعنوية، لما لذلك من علاقة إيجابية في تحسين أداء موظفيها وإنجازاتهم في العمل.

وتتعدد مفاهيم الروح المعنوية ومتغيراتها، وتأثيراتها على الإنتاجية، والأداء، والالتزام الوظيفي، وهذا ما دفع الباحثين والمختصين إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة من منطلقات مختلفة، بعضها يرتبط بالعوامل الفردية المسببة للروح المعنوية، وبعضها الآخر يرتبط بكيفية إشباع الحاجات الإنسانية المرتبطة بمنظومة العمل، والعلاقة بين بيئة العمل وإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية (كامل عويضة، 1996: ص154).

وقد أجملت العديد من الدراسات (البليبيسي 2003؛ السلمي 2004) العوامل المؤثرة في الروح المعنوية في كل من الأجر، وظروف العمل، والحوافز والترقيات، إضافة إلى النمط الإداري السائد بالتنظيم، دون إهمال علاقات الموظف بزملائه.

وباعتبار الجامعة منظمة تعليمية تربية، فهي جزء من المنظمات الإنسانية، ولا تعدو أن تكون تكتلاً بشرياً يجتمع فيه الأفراد والجماعات، وتتجمع معهم مختلف الدوافع والحاجات والمصالح والنوازع،

مما يجعل وجود الصراع فيها من الأمور المتوقعة، خاصة وأن الاختصاصات فيها تتنوع، ومراكز القرار والسلطة تتعدد، وليست بمنأى عن مواجهة تحديات التغيير (الشريف، د. ت، ص 13).

وتُعد الصراعات التنظيمية من المشكلات التنظيمية التي تواجه الموظفين في أعمالهم اليومية، وتستهلك جزءاً مهماً من وقتهم وطاقتهم، فقد كشفت إحدى الدراسات التي قامت بها جامعة ويست فرجينيا في مدينة (مورقن تاون) بالولايات المتحدة الأمريكية أن الموظفين بمختلف المستويات التنظيمية يقضون ما يقارب (24%) من وقتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية. ولكن هل يدل وجود صراع تنظيمي داخل المنظمة على أن هناك خلافاً في هذه المنظمة؟

ترى المدرسة التقليدية في هذا الصدد أن وجود الصراع التنظيمي يدل على خلل في التنظيم وهو أمر غير مرغوب فيه، قد يعرقل تحقيق أهداف المنظمة من خلال ظهوره على شكل مشكلة جديدة في المنظمة، تجعل من الصعب على الموظفين العمل مع بعضهم البعض. ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت النظرة وأصبح يُنظر له على أنه حقيقة واقعة في كل النظم، ولكن ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل هو ظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة (العميان، 2002). وتشجع النظرية الحديثة للصراع التنظيمي وجود حد مرغوب فيه من الصراع التنظيمي بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية، ورفع معنويات أفرادها، فالصراع ظاهرة مطلوبة داخل المنظمة لأنها تشجع على تبني الأفكار الإبداعية، كما أنها تثري النفس بروح التحدي وتبعدها عن الخمول، شريطة ألا يزيد عن الحد المرغوب فيه.

إن الاختلافات المؤدية إلى الصراع هي صفة مميزة لسلوك الأفراد وكذلك السلوك الإداري في كثير من التنظيمات، فإمكان هذه الاختلافات أن تتطور إيجاباً لتكون صحية يتمخض عنها التعرف على الآراء والأفكار، وقد يُساء فهمها أو التعامل معها فتكون ضارة على الفرد و الجماعة، فتصيب

الفرد بالإحباط وتجعله لا يرغب في العمل. وقد أكد المغربي (2004) أنه غالباً ما تتطور هذه الاختلافات إلى صراعات بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم ومؤهلاتهم، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية.

ويتعدد أسباب الصراع التنظيمي تتعدد أشكاله؛ فمنها صراع الفرد مع نفسه أو صراع بين الأفراد أو صراع بين الجماعات، ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، لذا ينبغي أن تسعى الإدارة الهادفة دوماً للإبقاء على الصراع في مستوى صحي مرغوب، فإذا زاد عن هذا المستوى وجب أن تتدخل الإدارة لتقليص آثاره وتخفيض مستواه إلى الحد الصحي. أما إذا انخفض مستوى الصراع التنظيمي عن المستوى المطلوب، فإن على الإدارة أن تطور مستواه على أن يبقى تحت السيطرة، ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة.

وتعتبر إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل معها هي التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمة وتشير في هذا الصدد دراسات عديدة (البليبيسي 2003؛ السلمي 2004؛ الثبيني 2005) إلى أن الكثير من المسؤولين يتبعون استراتيجيات غير مناسبة لإدارة الصراع، مما يؤدي إلى الإحباط الذي بدوره قد يؤدي إلى عدم الرضا وتدني معنويات الموظف.

وانطلاقاً من اطلاع الطالب الباحث على العديد من الدراسات النظرية العربية والأجنبية، وجد أن الأدب الإداري يزخر عموماً بالكثير من الدراسات النظرية عن موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية، ولكن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية (الميدانية) التي تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين الروح المعنوية في مؤسسات التعليم العالي على الرغم من أن الصراع سمة عامة تتواجد في المؤسسات الجامعية كغيرها من المنظمات. ومن خلال عمل الطالب الباحث بقسم العلوم الاجتماعية، بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية التابعة لجامعة

تبسة، ومشاركته لموظفي هذه الأخيرة الحياة التنظيمية نفسها منذ أزيد من سنة، لمس بعض المؤشرات لصراعات تنظيمية بين موظفي هذه الكلية، أكدها عبر إجراء مقابلات غير الرسمية والرجوع إلى تقارير وشكاوى الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية لدى مصلحة الشؤون القانونية بالإدارة العامة للجامعة؛ حيث وجد حالات كثيرة من الصراعات التي حدثت وتحديث في كليات مختلفة ومتعددة من جامعة تبسة منها: صراعات أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم بعض، صراعاتهم مع عمداء الكليات، صراع الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس.

وعليه ارتأى الطالب الباحث من خلال هذه الدراسة أن يكشف عن مستوى الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، ومستوى الروح المعنوية لموظفيها، والتعرف على الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية بها، ومن ثم الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الصراع التنظيمي والروح المعنوية وذلك من وجهة نظر موظفي هذه المنظمة التربوية.

2-I) تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والروح المعنوية لموظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟

التساؤلات الفرعية:

1. ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية

بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها؟

2. ما هي أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها ؟
3. ما مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد علاقة دالة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟
5. هل توجد علاقة دالة بين طبيعة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟
6. ما سبل رفع الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟

I-3) أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تبيان أهمية الروح المعنوية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، من خلال إلقاء الضوء على آخر ما ورد في أدبيات الفكر الإداري والنظريات المتعلقة بهذين المتغيرين.
- يمكن الاستفادة من أدوات القياس التي تسعى الدراسة لبنائها بهدف قياس متغيراتها في بحوث علمية أخرى.
- تُعتبر من أولى الدراسات التي تناولت علاقة الصراعات التنظيمية بالروح المعنوية للموظفين بجامعة تبسة، ومن ثم فإن الدراسة ستُسهم في دراسة الواقع الفعلي وإعطاء بعض المقترحات المُرتبطة بموضوع الدراسة .

- يمكن أن تفيد نتائج البحث أصحاب القرار على مستوى الجامعات على تطوير أداء القيادات في مجال إدارة الصراعات التنظيمية كضرورة تُحتمها مُعطيات هذا العصر والذي يُعد التجديد والابتكار أحد أبرز سماته.
- يمكن أن تسهم في إضافة معرفة إلى المكتبة العربية بصفة عامة، والجزائرية بصفة خاصة حول الصراعات التنظيمية، والاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

4-I أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستويات الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها.
- التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها، والكشف عن أهمها.
- قياس مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم.
- تبيان دلالة العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى الموظفين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم.
- تبيان دلالة العلاقة بين طبيعة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم.
- التعرف على السبل المؤدية إلى رفع الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم.

(5-II) التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

يعد ضبط المفاهيم معضلة العلوم الإنسانية من حيث التحديد والاستخدام المناسب في كل موضوع، لذلك توجب على الطالب الباحث تحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة إجرائيا وفقا لمايلي:

➔ الصراع التنظيمي:

يقصد بالصراع التنظيمي في هذه الدراسة مستوى معيناً من الخلاف بين مختلف مستويات وأعضاء كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة تبسة، وذلك حول القضايا أو السياسات أو الممارسات التي تتم داخلها كما هو مدرك من طرف أعضاء هيئة التدريس وموظفي الإدارات بهذه الكلية، ويتم قياسه في الدراسة الحالية من خلال متوسط استجابات المبحوثين على المحور الأول من استبيان الصراع التنظيمي المعتمد في الدراسة.

➔ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يشمل هذا المفهوم في دراستنا الحالية، مجموعة من الأساليب الذهنية، والسلوكية، والاجتماعية وهي: التنافس، والتعاون والتنازل، والتجنب، والتسوية، المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة تبسة، أي التي تساعد في التعرف على مسببات الصراع التنظيمي، والإفادة من إيجابياته، والتقليل من سلبياته، وتهدف لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة. ويتم قياسها في هذه الدراسة بمتوسط استجابات المبحوثين والأوزان النسبية على فقرات المحور الثاني من استبيان الصراع التنظيمي من تصميم الطالب الباحث.

➔ الروح المعنوية:

يشير هذا المفهوم في الدراسة الحالية إلى تقدير المبحوثين لمجموعة من المؤشرات: الإدارية، والبيئية، والاجتماعية، والمادية والإدارية، وهي: العلاقة مع الزملاء، وظروف العمل، الحوافز والأجور والترقيات، والنمط الإداري والقيادة، والأنظمة والتعليمات، والتي يتم قياسها في هذه الدراسة بمتوسط

استجابات المبحوثين والانحرافات المعيارية على فقرات المحور الأول من استبيان الروح المعنوية من تصميم الطالب الباحث.

I-6) الدراسات السابقة :

I-6-1) دراسات لها علاقة بالصراع التنظيمي :

➔ الدراسات العربية :

• دراسة الحصري (1992): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب الصراع الإداري وتأثيرها في منظمات الأعمال السعودية، تمت الدراسة على عينة مختارة من المديرين على مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات السعودية، وخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها : أن عدم وجود التنظيم الجيد الفعال يؤدي إلى ظهور الصراعات الإدارية، تتناسب زيادة نسبة الصراع الإداري في مستوى الإدارة الوسطى تناسباً طردياً مع نقص الموارد المحدودة في المنظمة سواء أموال أو مناصب، إعطاء أفراد المنشأة على مستوى الإدارة الوسطى مزيداً من الاستقلالية يساعد على نقص نسبة الصراع الإداري بينهم، التزام جميع أفراد المنشأة بالقواعد والسياسات داخل نطاق العمل يساعد على تقليل الصراعات الإدارية، وبينت الدراسة أن من أهم إيجابيات الصراعات الإدارية في المنشأة على مستوى الإدارة الوسطى إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر والتنافس فيما بينهم بازدياد الأفكار والإنتاجية لإثبات الوجود.

ولمواجهة ذلك اقترح الباحث عدة توصيات أهمها: ضرورة التركيز على إيجاد تنظيم جيد وفعال لكل منشأة حتى يتم تجنب حدوث صدمات بين الموظفين ينشأ عنها صراعات إدارية، من الأفضل لكل منشأة تطبيق استراتيجية للترفيه تتناسب مع ظروف المنشأة والعاملين بها والابتعاد ما أمكن عن التحيز والمحاباة، كما أوصت الدراسة بتطبيق اللامركزية ما أمكن ذلك والتي تعطي الأفراد مزيداً من

الاستقلالية تساعدهم على ممارسة أعمالهم بروح طيبة، الأمر الذي يُقلل من نسبة الصراعات الإدارية بينهم، وضرورة الإهتمام بأن يكون التنظيم جيداً وفعالاً، حيث يُساعد في توجيه جميع أفراد المنشأة بالالتزام بتطبيق القواعد والسياسات داخل نطاق العمل حتى لا يحدث إحتكاكات بين الموظفين تكون سبباً في نشوء صراعات إدارية بينهم.

• **دراسة عادل محمد زيد (1995) :** أجريت الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت تستهدف تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها المدير لإدارة الصراع وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارته، وتحليل العلاقة بين الاستراتيجيات ونتائج الصراع، وتوصلت الدراسة إلى أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ما كان من الممكن التوصل إليها في حال التعامل مع الصراع من منظور آخر، فالصراع يمكن أن يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرار وزيادة القدرة على التطوير والابتكار ولكن شريطة أن يحسن المدير إختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي (التعاون، التجنب) وأقلها استخداماً على الإطلاق استراتيجية التنافس.

• **دراسة الشريف (1997) :** أجريت الدراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية، وهدفت التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من مجموعة أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس منها (محدودية الموارد، تفاوت الصفات الشخصية، وصراع الدور).

- أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً من طرف رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

● **دراسة البلبيسي (2003)** : تهدف الدراسة التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية العامة في محافظة عمان التابعة لإقليم الوسط، وإربد التابعة لإقليم الشمال، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، البالغ عددها (401) مدرسة ثانوية عامة. تكونت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية للذكور والإناث أي بنسبة (14%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وبلغ أفراد عينة الدراسة (560) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاستراتيجيات الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً كانت على النحو التالي: التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء.

- مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعاً نسبياً.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع : التسوية، والتجنب، والهيمنة. التي يستخدمونها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

● **دراسة قطيشات (2004)** : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أو العلاقة بينهما، من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً أي نسبة (100%) من المجتمع الأصلي للدراسة و (380) معلماً ومعلمة أي بنسبة (15%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استخدمت أداتين للدراسة، الأولى لقياس درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية والثانية لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من الأقل استخداماً إلى الأكثر استخداماً من وجهة نظر المديرين كانت كمايلي (الاسترضاء، والتجنب، والتعاون، و المنافسة، والتوفيق)، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت على التوالي (التجنب، والاسترضاء، والمنافسة، والتوفيق، والتعاون).

• **دراسة مهدي (2005) :** وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- استخدام المديرين لجميع استراتيجيات إدارة الصراع.
- كان مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات عالياً في مجاليّ: الالتزام نحو جماعة العمل، والالتزام نحو العمل المدرسي، ومتوسطاً في مجاليّ: الالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو المدرسة.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، والرضاء، والهيمنة، والتسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات. ولم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استراتيجيات التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات.

ومن بين التوصيات التي تمخّضت عن نتائج البحث: تقديم برامج تدريبية أثناء الخدمة لتدريب المعلمين والمديرين لتطوير مهارة إدارة الصراع.

• **دراسة المعشر (2005) :** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، التنافس، التعاون، المجاملة، والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، وهي: (الكرك، ومعان، والطفيلة).

كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تُعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي أُستخدمت في الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية، والمحافظة).

وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن تقييم المرؤوسين للعاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تُعزى للعمر، والمؤهل العلمي، ولم تظهر بشكلٍ عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع، والاتجاه نحو تطوير المناخ التنظيمي، وزيادة وعي العاملين فيما يتعلق بإدارة الصراع بجوانبه الإيجابية.

• **دراسة الخرب (2006) :** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم، وأسباب، وانعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي، وتوصّلت الدراسة إلى أن الصراعات الشخصية لها انعكاسات إيجابية من أهمها: أنها تقود إلى الإبداع، وتُساعد على تكوين خبرة للإدارة والعاملين،... الخ، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك انعكاسات سلبية من أهمها: تتسبب في زيادة الضغوط

النفسية، والعاطفية، والوجدانية للأفراد، وتُساعد على بروز المصالح الشخصية، والأنانية، والاستئثار بالمصالح، وتُعيق المنظمة من الوصول إلى أهدافها.

• **دراسة عثمان (2006):** وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم أنواع الصراع التنظيمي ونوعية وأطراف التوترات والخلافات في مراحلها قبل أن يستفحل آثارها، وكذلك التعرف على أهم عوامل، وأسباب الصراعات التنظيمية بين الأفراد، ومعرفة الأساليب الفعلية المتبعة في هذه الشركات، لإدارة هذه الصراعات.

ومن أهم النتائج التي خلُصَ إليها الباحث ما يلي: هناك صراعات داخل الفرد نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، كما أن هناك صراعات بين الأفراد المتماثلين، وغير المتماثلين في الهيكل التنظيمي، كما وُجد صراعات بين الجماعات، وبين الأقسام المختلفة وبعضها البعض، وبين المنظمة وبين منظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات إلى أسباب من أهمها: ندرة الموارد، وتشابك الأعمال، وعدم وضوح الدور، وسياسة المنظمة المتمثل في: عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، والتمايز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد، وأسلوب الإفصاح والشفافية، وعدم توافر وتنوع الاتصال، وأسلوب الإدارة في منح المكافآت والحوافز، والمُتحكمين في منحها، كما خلُصَ الباحث إلى أساليب إدارة الصراعات التي من المفترض على شركة الغاز الطبيعي أن تتبّعها، ومن هذه الأساليب، العمل بروح الفريق، وزيادة الموارد المتنازع عليها، ووضع معايير عادلة للترقيات، ومنح المكافآت والحوافز، وتحسين قنوات الاتصال، والإفصاح، والشفافية، والمساواة، في توزيع المعلومات، ودمج الوحدات المتنافسة، وتقنين الاعتمادية بين الأفراد، وزيادة الدورات التدريبية، التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العاملين.

• **دراسة العتيبي (2006):** وقد أُجريت الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (270) ضابطاً. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مستويات، وأسباب،

وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، والتعرف كذلك على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات، وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية، وفقاً لخلفياتهم الشخصية، والوظيفية، المتمثلة في العمر، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر (متوسطاً) بشكلٍ عام.
- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي: محدودية الموارد، و عدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات، وتعارض الأهداف.
- أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي: التعاون، والتجنب، والتنافس.
- **دراسة فراس (2007) :** وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، في أربعة قضايا تمثلت في مستوى الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، أنواعه والاستراتيجيات المتبعة في إدارته، مُستخدمة الاستبيان كأداة للدراسة، وتمت الدراسة على عينة مكونة من (48) رئيس قسم و(360) مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة.

- أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت بالترتيب التالي: محدودية الموارد، الأسباب الشخصية، ثم عدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح المسؤوليات.

- أنواع الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي : الصراع بين فرد وفرد آخر، والصراع بين فرد ومجموعة، وأخيرا الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى.

• **دراسة القطب والخشالي (2008):** وهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين خصائص إدارة المعرفة والصراع داخل الجماعات العاملة داخل الشركات الصناعية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى متوسط للصراع.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أنواع الصراع داخل الجماعة.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع العلاقة بين أفراد الجماعة.

• **دراسة فوزي عبد الرحمان (2008) :** وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع الخمسة (القوة والسيطرة، التعاون، نمط التجنب، ونمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارات، وأجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة، وبلغ عدد العينة (475) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تستخدم الإدارة الأنماط الخمسة في التعامل مع الصراع، إلا أن نسبة استخدامها ضعيفة.

- يُعتبر نمط التعاون واضح الاستخدام كونه سهل التطبيق.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم

لإدارة الصراع.

الدراسات الأجنبية :

لقد حظيت مشكلة الصراع التنظيمي وإدارته باهتمام الباحثين الغربيين، حيث تناول هذا الموضوع

مجموعة من المفكرين المُختصين في المجالات السلوكية، ومن هذه الدراسات:

• **دراسة دانوفن (Donovan .1993):** وقد أُجريت الدراسة في جامعات وكليات ولاية ويسكنسون (Wisconsin) وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها. وقد وُجد أن هناك أثراً محدوداً للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

• **دراسة ماكنتييري (Mcintyre1993) :** هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهن تجاه إدارة الصراع، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات على وجهة نظر المديرين والمرؤوسين تجاه إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (54) مديراً و (55) مديرة، بالإضافة إلى (372) من المرؤوسين منهم (173) ذكور و (199) إناث، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المديرين يستخدمون استراتيجية التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير. وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم.

- المديرين يستخدمون استراتيجيات المنافسة والتجنب أكثر من المديرين من وجهة نظر المرؤوسين.

- المديرين يستخدمون استراتيجيات الاسترضاء أكثر من المديرين.

- ترتيب الاستراتيجيات حسب ما يراه المديرين والمرؤوسون كالتالي: التعاون، التوفيق، الاسترضاء، والمنافسة، والتجنب.

• **دراسة كامبل (Campbell.1994):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يُفضل أن يتعامل بها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أميركا. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأساليب التي يُفضلها المديرين في إدارة الصراع وبين مستوى المدارس (متوسطة، وثانوية) والجنس، والمستوى الوظيفي والمهني.

وأشارت النتائج إلى أن المديرين يُفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين، وأظهرت المقابلات مع المديرين الذين فضّلوا التعامل بأسلوب التعاون، بأنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع وفق موقف الصراع، وأنهم غير ملتزمين بأسلوب التعاون.

• **دراسة هاموند (Hammond.1997):** كانت الدراسة تهدف إلى تفحص تفضيلات إدارة الصراع لدى الموظفين والطلاب في جامعة واحدة بأمريكا وتحديد أساليبهم الأولية والثانوية المفضلة في إدارة الصراع التنظيمي، فكانت نتائج الدراسة تتفق جزئياً مع بحوث تنغ توم (TingToom.1991)، ومتفقة كلياً مع بحوث رديم (1973)؛ حيث كان أسلوب الدمج هو الأكثر استخداماً في إدارة الصراع وأسلوب التسوية هو الثاني، وكان من نتائج الدراسة :

- الموظفون يستخدمون الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع.

- يختلف أسلوب إدارة الصراع باختلاف سبب ومستوى الصراع التنظيمي.

- مستوى الصراع التنظيمي يميل إلى التوسط من وجهة نظر طلبة الجامعة.

- **دراسة بلومن (Plowman.2005):** أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن العلاقات العامة تُعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تُضَمّن هذه النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكلٍ إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

I-6-2) دراسات لها علاقة بالروح المعنوية :

👉 الدراسات العربية :

- **دراسة الزغبى (1988):** هدفت الدراسات إلى تحديد أثر كل من الأبعاد التالية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعة: رضا الموظف عن كل من الإشراف المباشر، رضا الموظف عن فعالية الجامعة، رضا الموظف عن عمله، انسجام الموظف واندماجه مع زملائه في العمل، رضا الموظف عن الراتب الذي يتقاضاه، رضا الموظف عن ظروف العمل المادية، رضا الموظف بمركزه الوظيفي، رضا الموظف عن حالته الصحية، رضا الموظف عن حالته الأسرية والاجتماعية، وقد تكونت عينة الدراسة من (85) موظفاً بنسبة (63%) من المجتمع الأصلي لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (130) موظفاً وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان تمّ تصميمه في ضوء أهداف الدراسة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج:

- يتمتع معظم موظفي جامعة مؤتة بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر وعن فعالية الجامعة، وعن أعمالهم، وعن علاقاتهم بزملاء العمل، وعن ظروف أعمالهم المادية ، وعن أهمية أعمالهم اجتماعياً.
- أكد معظم أفراد العينة حُسن أحوالهم الجسمية والنفسية و الاجتماعية والأسرية .

- أظهر معظم الموظفين عدم رضاهم عن رواتبهم التي يتقاضونها بالإضافة إلى عدم ارتياحهم لظروف سوق العمل الحالية والتي تتعكس على استقرار أعمالهم.

• **دراسة الخطيب وآخرون (1991) :** والتي هدفت إلى التعرف إلى معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن وعلاقتها بنوع إعاقة الطفل، والعوامل التالية المرتبطة بالمعلم: العمر، والجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية حيث قام الباحث بتطوير مقياس للروح المعنوية وتحقق من صدق ثباته، وبعد تحليل البيانات، أظهرت النتائج أن الأبعاد التي يشعُر المعلمون بأعلى مستويات الرضا عنها هي: الرضا عن مهنة التعليم، والعلاقات مع المجتمع والعلاقات مع الطالب، أما البُعد الذي يشعر المعلمون بأدنى مستويات الرضا عنه فهو بُعد عبء العمل، أيضاً أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معنويات المعلمين تُعزى لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية في حين وجدت فروق ذات دلالة في المعنويات.

• **دراسة عودة (1992) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية للمعلمين في المرحلة الثانوية، وإلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة في محافظة إربد، وكانت أهم النتائج :

- أن مستوى الروح المعنوية لعينة الدراسة كان متوسطاً.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي العلاقات الإنسانية والعمل والخبرة والمؤهل العلمي.

• **دراسة الزهراني (1993) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء أقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والتعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة

التدريس، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (335) فرداً، وعينة من رؤساء الأقسام بلغ عددهم (65) فرداً، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أن رؤساء الأقسام يمارسون السلوك القيادي ببعده الوظيفي، حيث يغلب اهتمامهم بالعمل والإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعاملين.
- أن هناك اختلاف حول رؤية كل من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للمُدرّاء ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- **دراسة أبو السمن (1994) :** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (312) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة مقياس الروح المعنوية الذي طورته، وقد أظهرت نتائج منها:

- معدل النسبة المئوية للروح المعنوية كان متوسطاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية مجال الاتجاهات والرواتب، والمكانة المهنية.
- **دراسة ندى (1998) :** وهدفت الدراسة إلى معرفة مصادر ومستوى الضغط النفسي للمعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي و العمر، والتعرف على درجة الروح المعنوية وأبعادها، والعلاقة بين الروح المعنوية ومصادر الضغط النفسي، وطبقت الدراسة على (144) معلماً ومعلمة من مجتمع بحث قدره (575) فرداً، واستخدمت الدراسة استبيانين للدراسة؛ الأول لقياس الضغوط النفسية، والثاني استبيان سلامة (1995) لقياس الروح المعنوية، ومن أهم نتائج الدراسة:

- عدم وجود تأثير لمتغيرات الدراسة على هذه الضغوط.
- بينت أن الروح المعنوية متوسطة لدى المعلمين.
- كان ترتيب مؤشرات الروح المعنوية من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: (العلاقة مع الزملاء، النمط الإداري والقيادة، وظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، الحوافز والأجور والترقيات).

● **دراسة الغامدي (2000):** وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية، وكذلك طبيعة مستوى الروح المعنوية للمعلمين العاملين معه وكذلك التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والروح المعنوية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية للبنين في منطقة الباحة التعليمية ويبلغ عددهم (33) مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية تم اختيارهم من المعلمين في هذه المدارس بواقع خمسة (05) معلمين من كل مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مقياس جمبي لقياس الروح المعنوية، ومن النتائج المتوصل إليها:

- مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.
- جاء بعد العلاقات مع الزملاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الروح المعنوية.
- العوامل التي تؤدي إلى شعور المعلمين والمعلمات بالإحباط هي ظروف العمل.
- للسلوك القيادي دور في تدني مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات.

● **دراسة عبدات (2002):** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية بفلسطين، كما هدفت الدراسة التعرف على أثر متغيرات الحالة الاجتماعية وسلوك الخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي يعمل معها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (250) معلماً ومعلمة، موزعين على (35) مؤسسة لذوي الاحتياجات الخاصة

في جميع محافظات الضفة الغربية والقدس واستخدم الباحث اختبار آيزنك للشخصية (E.P.L)، واستبيان الروح المعنوية من إعداد سلامة (1995) كأداتين للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يميل معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية نحو الشخصية (المنطوي المنفعل) في حين تميل النسبة القليلة منهم نحو النمط (المنبسط المتزن).

- لا توجد اختلافات في أنماط الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة تُعزى إلى كل من متغيرات (الحالة الاجتماعية ، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي ، والراتب) بينما توجد اختلافات في أنماط الشخصية تُعزى إلى متغيرات نوع الإعاقة التي يعملون معها والجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون فيها

- أشارت النتائج إلى تدني مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، والخبرة، والمستوى التعليمي. بينما توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات : الراتب، نوع الإعاقة، والجهة المشرفة على المؤسسة.

• **دراسة الحلو (2004) :** هدفت إلى التعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى شعور المعلمين والمعلمات بالإحباط بالبحرين، وتأثرها ببعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس، وسنوات الخبرة، والمنطقة السكنية؛ وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (226) معلما ومعلمة، وكشفت النتائج عن وجود إحباطات عالية لدى عينة الدراسة، وأن العوامل التي تؤدي إلى شعور المعلمين والمعلمات بالإحباط هي ضآلة المكافآت والحوافز المادية، وقلة فرص الترقية، وعدم تناسب قوانين الوزارة للمعلمين.

• **دراسة عساف (2008) :** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، ومتغير الحالة

الاجتماعية، وتكون مجتمع الدراسة من (271) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة كانت (121) فرداً، وكانت أبرز نتائج الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغيري جنس المعلم حيث تبين أن للمعلمين روح معنوية أعلى من الملمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

- الروح المعنوية للمعلمين والملمات جاءت بدرجة عالية فيما يخص بعد العلاقات مع الزملاء.

الدراسات الأجنبية :

• **دراسة كارول (Carroll.1993):** التي تناولت الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسلوك قائد المدرسة الابتدائية التي تشتمل على الصفوف من الروضة الى الثامن، واستخدمت الباحثة استبيان لوصف سلوك القائد واستبيان آخر قامت بتطويره لقياس الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت العينة من مديري (24) مدرسة اختيرت عشوائياً، ومن (433) معلماً. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للروح المعنوية الكلية للمعلمين بسلوك القائد عند الحفاظ على تماسك المنظمة وفي حل الصراع الداخلي بين الأعضاء فالروح المعنوية الكلية ارتبطت بالسلوك القيادي بسماع القائد للمعلمين في المبادرة باتخاذ القرار وتنفيذه.

• **دراسة بينا (Bina .1998):** والتي طبقت مقياساً للروح المعنوية على عينة مكوّنة من (238) معلماً من مُعلمي الطُّلاب المعوقين بصرياً في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت النتائج أن المعلمين ذوي الروح المعنوية المُرتفعة كانوا يمتنعون بالصفات التالية بالمقارنة مع المعلمين ذوي الروح المعنوية المُتدنية وهي: كانوا أكبر سناً، كان لديهم خبرة تدريس أكثر، رواتبهم أعلى، عاشوا في مدينة أصغر، شعروا بتفهم قيمتهم من قِبَل الإدارة والآباء والطُّلاب، وعملوا مع إداريين مارسوا قيادة ديمقراطية وأرشدوهم بشكل دائم .

- دراسة دوجلاس (Douglas.2000) : هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في جميع المدارس العامة لسانت لويس (Saint Louis)، واستخدمت الدراسة استبيان يتكون من (100) فقرة متدرجة وفق مقياس ليكرت وأظهرت النتائج :
 - الروح المعنوية للمعلمين متوسطة المستوى.
 - الراتب ليس له ميزة تفضيلية غير أن عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي.

I-6-3) التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد أظهرت الدراسات العربية بشكلٍ عام أن الأسلوب الأكثر استخداماً من أساليب إدارة الصراع هو أسلوب التعاون، الذي يُركز على العلاقات الإنسانية والعمل معاً. كما أظهرت أثراً لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب التعاون أيضاً، ولوحظ أنه لا أثر للمتغيرات الديمغرافية على أساليب الصراع المستخدمة. ويوجه عام فقد أظهرت مختلف الدراسات أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداماً للتعامل مع الصراعات التنظيمية.

وتتفق الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في موضوعها حيث تناولت الدراسات التي تم استعراضها العلاقات بين عدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية بالروح المعنوية والصراعات التنظيمية في حين تحاول الدراسة الحالية التعرف على علاقة الصراعات التنظيمية بالروح المعنوية للموظفين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم. وتتفق مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، كما أن الطالب الباحث استفاد من الدراسات السابقة في اعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستفادة كذلك من الاستبيانات التي اعتمدت عليها

هذه الدراسات في تصميم استباني هذه الدراسة، بالإضافة الى أنه تم الاعتماد عليها في اختيار أساليب المعالجة الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الفصل الثاني : الصراع التنظيمي

- مدخل عام للصراع التنظيمي
- مفهوم الصراع التنظيمي
- علاقة الصراع ببعض المفاهيم
- العناصر الرئيسية لنشوء الصراع التنظيمي
- مجالات الصراع التنظيمي
- آثار الصراع التنظيمي
- خصائص الصراع التنظيمي
- نظريات الصراع التنظيمي ومراحل تطوره
- مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي
- مستويات الصراع التنظيمي
- أنواع الصراع التنظيمي
- أسباب الصراع التنظيمي
- إدارة وإستراتيجيات الصراع التنظيمي
- مراحل الصراع التنظيمي
- إدارة الصراع التنظيمي
- تصنيف إستراتيجيات الصراع التنظيمي

1-II) مدخل عام للصراع التنظيمي

1.1-IV) مفهوم الصراع التنظيمي :

01. الصراع لغة :

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، الجدل والتنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Confilct) فهي من أصل لاتيني؛ وتعني العراك أو الصدام. إذن فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (العميان، 2004: ص 363).

02. الصراع التنظيمي اصطلاحاً :

لم يتفق العلماء على تعريف مُوحد للصراع لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن أخرى، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً، يُعبر عن الأمور والظواهر السيئة التي غالباً ما تُصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة (العميان، 2004: ص 363).

أما المدرسة الحديثة فإنها تنظر إلى الصراع على أنه أمر حتمي ولا مفر منه في جميع جوانب حياة المنظمة، سواءً ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل؛ فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يُمارسها الفرد بشكل علني أو داخلي (ضمني)، وذلك من أجل تحقيق هدف معين. فعلى المنظمة مواجهة الصراع بسُبل قادرة على تكييفه لمصلحتها، مع سعيها لتحقيق أهدافها. (الشماع، 2005 : ص 295).

وفيما يلي بعض التعريفات للصراع التنظيمي :

- يُعرف (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مُدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغبُ كل طرفٍ في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر " . (العميان،2004: ص 363) .
- ويُعرفه (Kelly) بأنه " نتيجة جانبية للتغيير وأنه من المُمكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (الصيرفي، 2007 : ص 372) .
- كما عرف ستونر وفريمان (Stoner and Freeman) الصراع التنظيمي على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما " . (الصيرفي، 2007 : ص 372) .
- ويرى روبنز (Robbins) بأن الصراع هو " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يُؤثر عليه سلبياً ، أو يُوشك أن يُؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر " . (Robbins, 2001 :P243) .
- وأشار باكر (Baker) وآخرون إلى أن " الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يُمكن أن تؤدي الى تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معهما، أو مقاومتها، أو تعارضها ربما يُفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة". (Baker ,1988 : P168)

- ورأى فرج (د:ت: ص 276) أن الصراع يُعرفُ في ضوءِ مفهوم التنافس على أساس أن التنافس عبارة عن جهود تبادلية مضادة تهدف إلى الحصول على أهداف نادرة وعندما تشتد عملية التنافس وتتحول إلى جهود الأطراف المشتركة فيها عن التنافس من أجل الحصول على الأهداف النادرة، إلى إحداث ضرر بالآخر فإن هذا النوع من التفاعل يصبح حينئذ صراعاً.
- وعرفه كل من الطجم والسواط (2003: ص 226) بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تُشكّل مجموعها مظاهر الصراع.
- وعرف كامل (1994: ص 158) الصراع التنظيمي بأنه " المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد " .
- بينما بيّن العديلي (1997: ص 295) بأن الصراع هو " ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجّمع الجماعات في العمل، أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي " .
- أما رحيم فقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه؛ إذ عده " عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرّض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل فرد منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة" (Rahim , 2001 :P118) .

ومما سبق نرى أن هناك اختلافاً وتعددًا في التعريفات التي تبناها الباحثون، لكن معظم التعريفات تتضمن بعض المفاهيم المشتركة من أهمها: أن الصراع التنظيمي موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مُدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المراكز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والنقطة المشتركة في معظم التعريفات هي أن الصراع التنظيمي يُمكن أن يكونَ بناءً أو مدمراً.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يرى الطالب الباحث أن :

- الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات.
- الصراع التنظيمي يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- الصراع التنظيمي لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراداً أو جماعات.
- الصراع التنظيمي موقف يتميز بحدين متناقضين أحدهما الربح و الآخر الخسارة.
- الصراع التنظيمي تظل نتائجه غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

II-2.1) علاقة الصراع ببعض المفاهيم :

لقد ارتبط الصراع ببعض المفاهيم كالعنف والإحباط والمنافسة والغضب والتطرف والحرب، وسوف نتناول هذه المفاهيم وعلاقتها بالصراع بشيء من التفصيل .

01. الصراع والعنف :

يعرف حسين وحسين (2007) العنف بأنه " عبارة عن السلوك التفاعلي الذي يسبب إيذاء للأفراد الآخرين "(حسين وحسين،2007 : ص 21). كما عرضنا الاختلاف بين العنف والصراع من حيث أن العنف دائماً ما يرتبط بالدمار أو تدمير الممتلكات، أما الصراع فلا يتعدى كونه محاولات يقوم بها

الأفراد للتعدي فقط على اهتمامات الطرف الآخر وليس محاولة تدميرها (حسين وحسين، 2007 : ص 22)

02. الصراع والإحباط :

يُعرف مصطفى (2000) الإحباط بأنه " تَعَذُّر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر، فبذل الجهد من أجل بلوغ هدف محدد وظهور ما يعيق بلوغه يعني الإحباط، أما عن علاقة الصراع بالإحباط فهي علاقة تبادلية، فالصراع قد يؤدي للإحباط " (مصطفى، 2000 : ص- ص 441 - 444)

03. الصراع والمنافسة :

تحدّث بدوي (1997) عن " أهمية التمييز بين الصراع وبعض أنواع المنافسة، كالمنافسة في المجالات الرياضية التي تهدف إلى المرح وقضاء وقت طيب، بينما الصراع فإنّ إحداه أو إلحاق الضرر المادي أو المعنوي بالآخرين إنما يُعد هدفا محددًا للصراع نفسه" (بدوي، 1997: ص ص 37- 38) .

وقد عرض حسين وحسين (2007) علاقة الصراع بالمنافسة والخلط بين هذين المفهومين واعتبارهما مترادفين، وحقيقة الأمر أن هناك اختلافا في المفهومين؛ ذلك لأن الصراع موجه نحو طرف آخر ويتضمن سلوك ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته (حسين وحسين، 2007 : ص 23)
ويُضيف الباحث أن المنافسة غير الشريفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالصراع، لأنها غالبا ما تهدف إلى عرقلة أهداف الآخرين واللجوء إلى الطرق الملتوية لبلوغ الأهداف مثل: نشر الإشاعات وكذلك الوشاية.

04. الصراع والتطرف :

" التطرف مصطلح قريب من مصطلح التعصب ويعني التمسك بآراء معينة ورفض الأفكار الأخرى مع عدم القبول بمناقشة هذه الأفكار مع طرف آخر " (دغمش، 2009 : ص 49).

05. الصراع والغضب :

عرّف مصطفى (2000) الغضب بأنه " شعور بالعداء الشديد أو الحقد أو السخط أو النقمة، ويخلق الشعور بالغضب ضغطاً يتضمن تغيرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم إلى الوجه و ارتفاع ضغط الدم واتساع حدة العين " (مصطفى، 2000: ص 444). فالغضب يُعبر عن مشاعر مؤلمة تتضمن التوتر والقلق وهي نفس المشاعر الناجمة عن الصراع .

06. الصراع والنزاع :

يُشير النزاع إلى مفهوم أقل حدة من الصراع، ذلك لأن النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم في حله وهذا على الأقل من أحد أطراف النزاع، والنزاع أقل شمولاً من الصراع، ويمكن احتواؤه والسيطرة عليه بخلاف الصراع؛ وذلك لأن الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في القيم أو المصالح، بحيث تشعر أطراف الصراع بأن أهدافها غير متوافقة، كما أن أطراف الصراع يسعون إلى استثمار الموقف الصراعي لتحقيق بعض أهدافهم وهذا بخلاف النزاع (بدوي ، 1997: ص 42) .

07. الصراع والحرب :

يُعرف بدوي الحرب بأنها " حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدد من أو أكثر الإستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة، وتُعرف بأنها أعمال عنف مسلح بين دولتين ذات سيادة؛ أي تُعد الحرب أكثر صور العنف شيوعاً وشهرة في الصراعات الدولية " (بدوي، 1997 : ص 48).

وعلى الرغم من أن تلك المفاهيم في ظاهرها بعيدة عن الصراع، إلا أن الصراع يُعتبر أساساً ومقدمة لبعض تلك المفاهيم ولا سيما الحرب، وقد أوضح بدوي العلاقة بين الصراع والمفاهيم الأخرى من خلال الشكل رقم (01)

الشكل رقم (01):

علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى



المصدر: (بدوي ، 1997 : ص 51)

3.1-II العناصر الرئيسية لنشوء الصراع التنظيمي :

هناك عناصر ومكونات رئيسية لنشوء ظاهرة الصراع التنظيمي وهي : المثير، والاستجابة، والتفاعل (العتيبي، 2006 : ص 37):

- **المثير**: هو تلك العوامل التي تقضي إلى الصراع، سواء كانت من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- **أما الاستجابة**: فتتضمن ردود أفعال جسدية أو نفسية أو سلوكية تجاه الصراع.
- **التفاعل**: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

(4.1-II) مجالات الصراع التنظيمي :

مجالات الصراع التنظيمي مُتعددة في المنظمات والمؤسسات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية (العتيبي ، 2006 : ص 14) :

01. الصراع التنظيمي على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
02. الصراع التنظيمي على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
03. الصراع التنظيمي على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين الموظفين وبعضهم .
04. الصراع التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف اتجاهات السلطة.
05. الصراع التنظيمي بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
06. الصراع التنظيمي بين الخبراء والإداريين عبر مختلف اتجاهات السلطة والاستشارة .

(5.1-III) آثار الصراع التنظيمي :

مع تطور النظرة للصراع على اعتبار أنه كان في البداية الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون إلى الصراع على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية وبأنه ظاهرة سلبية ليس لها أية جوانب إيجابية يجب التخلص منها، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت النظرة وأصبح يُنظر له على أنه أيضا إيجابيا، وظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية، ويتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكن ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل وطريقة إدارة الصراع، فالمهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه؟ أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع منتمون للمنظمة، أم أنهم مدفوعون برغبة تجريبية؟،

وهل ينظرون إلى الصراع على أنه بناء يخدم المؤسسة أو أنه مُخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله مُتوقف على آثار الصراع. فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعماً لأهداف المنظمة أُعتبر صراعاً إيجابياً بناءً مُحسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مُؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذٍ يُعتبر صراعاً سلبياً مُخلاً للوظائف (العميان، 2002 : ص 376)، ويمكن تلخيص آثار الصراع التنظيمي الإيجابية والسلبية كالتالي :

01. الآثار الإيجابية :

يورد حليم (2004) بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :

يُنمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يُمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل؛ فالصراع يشدّ الهمم ويشدّ العزائم.

يعمل على إظهار المشكلات بدلاً من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.

يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .

عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة .

ويضيف العميان (2004) على هذه الآثار والفوائد :

يُمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال

يُشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.

فيما يذكر (المرسي وإدريس، 2004 : ص ص 27-28) بأن إيجابيات الصراع من حيث التغييرات

داخل الجماعة الواحدة :

أته يُعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزن الخلافات الفردية والوقوف صفاً واحداً لمواجهة ما يهدد جماعتهم .

يزيد من أوتوقراطية القيادة، فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع هذه بحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية والخلاف تكون أقل جاذبية لديهم.

يُركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى وأفضل دور بحيث يكون الشعار " لا وقت للتراخي أو التبديد ."

قد يُستخدم الصراع كأداة فعّالة للرقابة: بحيث أن جانباً كبيراً من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي للشخص ما بين الحصول على مبتغاه والنجاة من العقاب (زويلف والعضايلة، 1996: ص 198).

ومن الآثار الإيجابية التي حددها العواملة (1994) والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد، والمنظمة وتعكس أثراً إيجابياً على الأهداف :

يؤدي الصراع التنظيمي إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

يؤدي الصراع التنظيمي إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا يُنمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.

من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلاً.

👍 قد يؤدي الصراع التنظيمي إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد (واصل، جميل المومني، 2006: ص 56) .

أما العباينة (1995) فقد سجل عدداً من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على النحو التالي :

👍 يُولد الطاقة لدى الأفراد، ويُبرز القدرات والاستعدادات الكامنة.

👍 الصراع التنظيمي نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.

👍 يُساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.

👍 قد يؤدي الصراع التنظيمي إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.

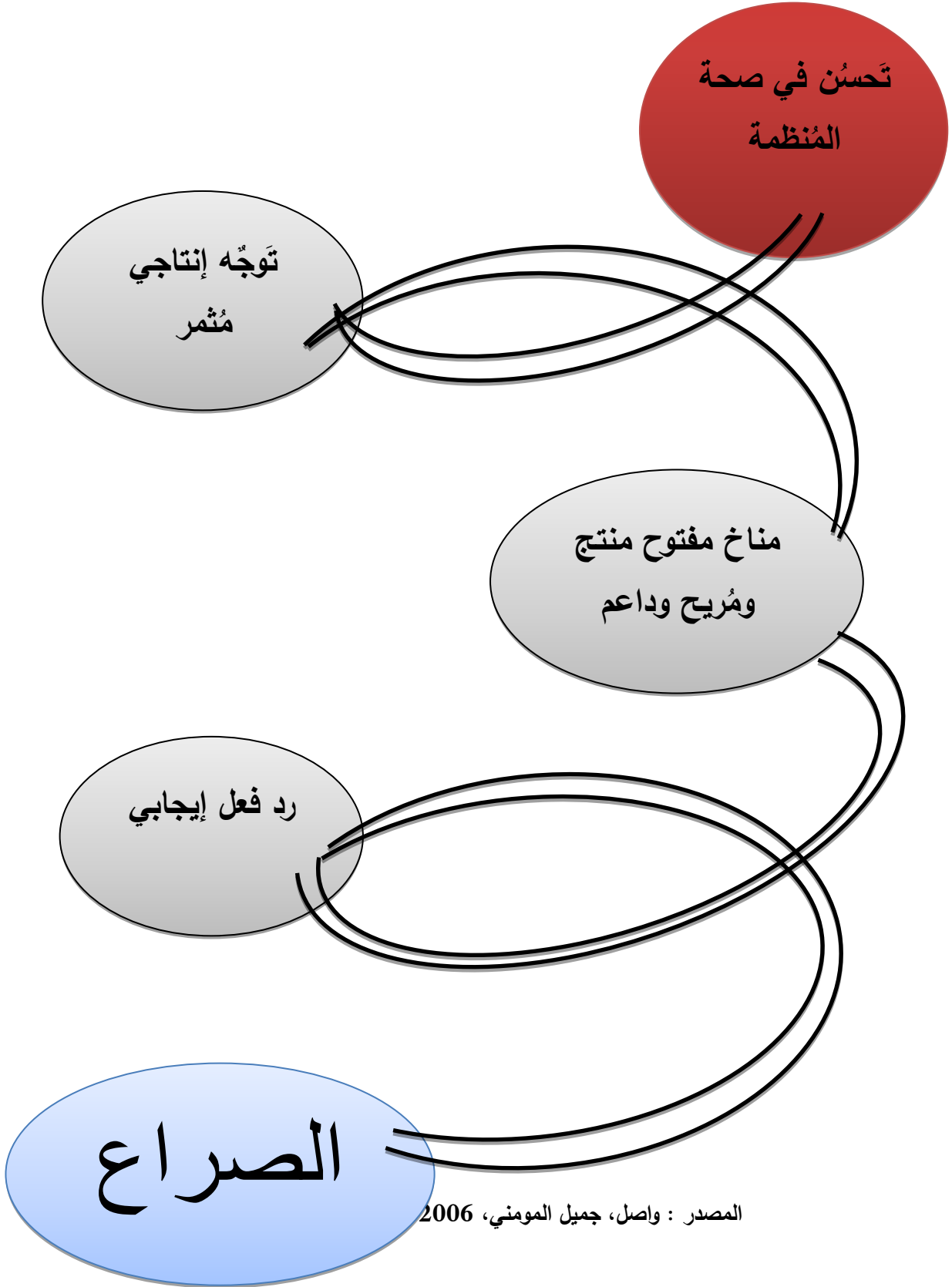
👍 يُمكن للصراع التنظيمي أن يُكون خبرة تعليمية جديدة.

👍 يُساعد على الإنتاجية والنمو.

👍 يُمكن أن يكون أساساً للإبداع والابتكار والحفز. (واصل، جميل المومني، 2006 : ص 56) .

والشكل رقم (02) يُبين الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي .

شكل (02) :
الأثار الإيجابية للصراع التنظيمي



المصدر : واصل، جميل المومني، 2006

02. الآثار السلبية :

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع التنظيمي، والذي يحدث نتيجةً لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة؛ إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويُمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار ما يلي: (العسيان، 2002: ص ص

(380 - 379)

- 👍 قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة .
 - 👍 يُبددُ الطاقات عن مصلحة المنظمة.
 - 👍 يُهدمُ المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يُضعف من مستوى الكفاية والفعالية .
 - 👍 يُهدم ولاء الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، وُجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات .
 - 👍 يُعوق العمل التعاوني الجماعي.
 - 👍 انخفاض الإنتاجية ويُعاني الأداء من الجمود.
 - 👍 التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية.
- ويضيف (البياني، 2005 : ص 211) حول الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

- 👍 يكون موجهاً حول أبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة .
 - 👍 خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين .
- ويعتبر (سيزلاقي ووالاس، 1991: ص 92) أن من الآثار السلبية الناشئة بين الجماعات كالتالي :

تزيد العداة نحو الاتجاهات السلبية بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداة وتتركز على السلبيات ونقاط الضعف .

تفشي استخدام الصفات السلبية .

ضعف الاتصال بين الجماعات كلما تطور الصراع؛ تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات

الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها.

وقد قام عبد الباقي (2002) بتحديد الآثار السلبية للصراع على النحو التالي :

حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد .

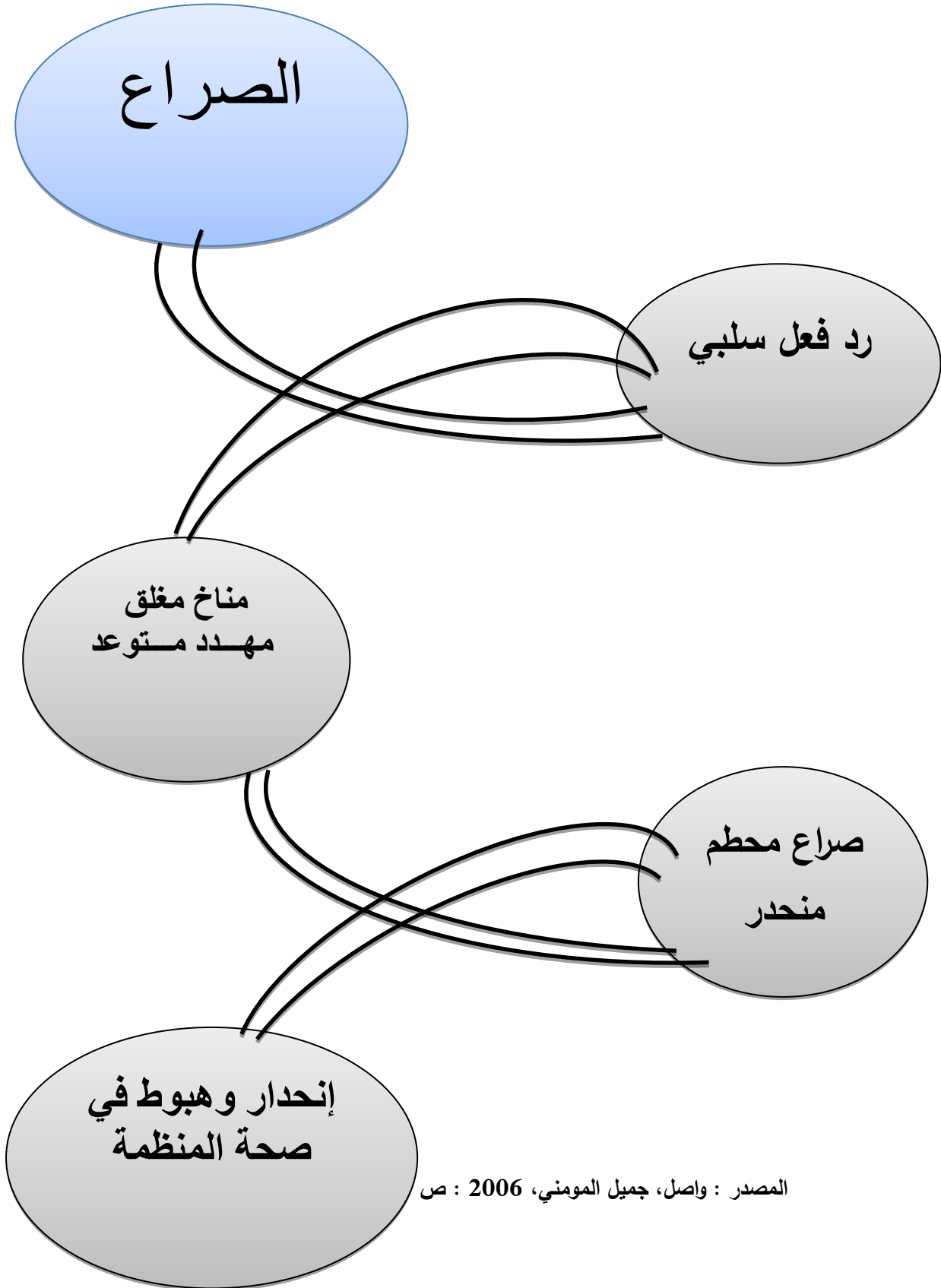
انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين .

إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه .

انحراف المنظمة عن أهدافها الحقيقية (أحمد البطاح، 2006 : ص 143) .

والشكل رقم (03) يمثل الآثار السلبية للصراع التنظيمي.

شكل (03) :
الأثار السلبية للصراع التنظيمي



المصدر : واصل، جميل المومني، 2006 : ص

III-6.1) خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بمايلي (العميان، 2004 : ص 366):

1) ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون وسيلة الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2) يُعتبر التوتر بُعداً أساسياً في الصراع التنظيمي، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يَرْضَى بها .

3) يُمثل الصراع التنظيمي وضعا مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4) يفرض الصراع التنظيمي أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية بعد طيلة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

II-2) نظريات الصراع التنظيمي ومراحل تطوره

III-1.2) مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي :

01. النظرية التقليدية للصراع التنظيمي :

يَعْتَبَر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع التنظيمي هي ظاهرة سلبية وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود حُكماً في داخل المنظمات،

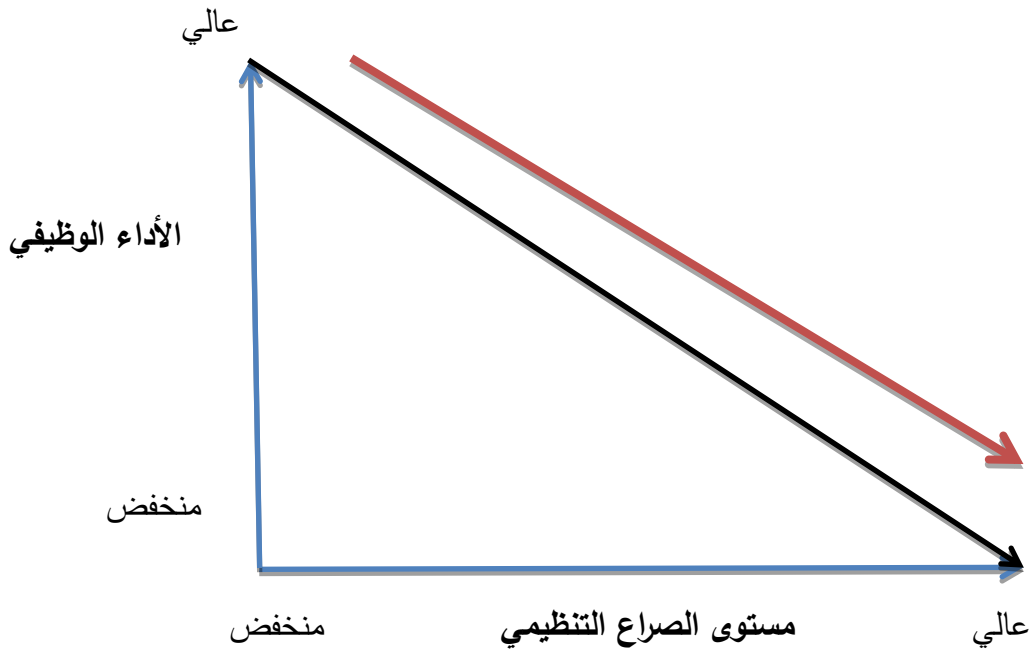
وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وُجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم (المعشر، 2005: ص 43).

إن تنظر هذه النظرية للصراع التنظيمي على أنه مُرادف للعنف والتخريب والسلوك غير العقلاني؛ فهو مصدر إيذاء وشر وضرر، وما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليل على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، فأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع التنظيمي من موقف (ربح — خسارة) أو من منطق (لعبة المجموع الصفري) أي نتيجة الصراع التنظيمي ماهي إلا ربح الفرد أو خسارته (زايد، 1995 : ص ص 299- 300).

وتفترض هذه النظرية أن الأداء التنظيمي قد ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع التنظيمي وهو ما يتضح من الشكل رقم (04) :

شكل (04) :

وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي



المصدر : جبر، أحمد وعبد المحسن جودة ، 1999 : ص 249

02. النظرية السلوكية للصراع التنظيمي :

تُعتبر النظرية السلوكية للصراع التنظيمي تطويراً للنظرية التقليدية حيث يُنظر للصراع التنظيمي على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله وضبط حجمه.(القيوتي، 1993 : ص205) .

وقد سادت النظرية السلوكية للصراع التنظيمي في الأربعينات والخمسينيات من القرن الماضي. ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن الصراع التنظيمي أمر حتمي وضروري في التنظيم تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه إطلاقاً، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم (المعشر، 2005: ص43)؛ وخلاصة القول فإن الصراع التنظيمي في هذه النظرية له مستوى يجب أن يُنمى ويُحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع التنظيمي أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة (الصيرفي، 2007: ص375).

ويتفق الطالب الباحث مع أصحاب النظرية السلوكية بأن الصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ولذلك يجب على الإدارة أن تُحافظ على مستوى معين من الصراع، وإثارة نوع من الصراع المُسيطر عليه لتحفيز العاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم.

03. النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع التنظيمي :

وتُسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع التنظيمي، ولقد كان عالم الاجتماع (كوسر) من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع التنظيمي في الإدارة(زايد، 1995 : ص300). ويرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتُعتبر

انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين (المعشر، 2005 :

ص 43)

وقد أورد زايد (1995) إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كمايلي :

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع التنظيمي البناء.
 - أنها تُشجّع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية.
 - أنها تُعرّف إدارة الصراع التنظيمي على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبه.
 - أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداري النظام (زايد، 1995: ص 301).
- والشكل رقم (05) يوضح وجهة النظر الحديثة للصراع التنظيمي :

شكل (05) :

وجهة النظر الحديثة للصراع التنظيمي



المصدر : جبر، أحمد وعبد المحسن جودة ، 1999 : ص 252

وفي الجدول رقم (01) بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع التنظيمي:

جدول (01):

وجهات النظر للصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

أوجه الاختلاف	النظرية التقليدية	النظرية السلوكية	النظرية التفاعلية
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ مُحرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وتنظيمية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مُثيرو المتاعب	الجميع عُرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	نقادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر : العتيبي ، طارق موسى، 2006 : ص 16

ومن خلال ما تقدم يُؤكد الطالب الباحث على أن المسير الفَعَال هو الذي يُؤمن بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع التنظيمي ويُنظر للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها كدافع للتغيير والتجديد وكذلك الابتكار من أجل الارتقاء بالمؤسسة، مع التأكيد على الحفاظ على مستوى معين للصراع .

III-2.2) مستويات الصراع التنظيمي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول مستويات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كُتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي، حيث يقول (المغربي، 1995 :ص 310) بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع التنظيمي في حالتين :

👉 **الأولى** : إذا زاد مستوى الصراع التنظيمي عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

👉 **الثانية** : إذا انخفض مستوى الصراع التنظيمي عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه .

مما سبق يتضح أن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات :

01. مستوى الصراع التنظيمي المرغوب فيه.

02. مستوى صراع تنظيمي أعلى من المرغوب فيه.

03. مستوى صراع تنظيمي أقل من المرغوب فيه.

علماً أن المستوى المرغوب فيه يُسمى (بالحد الأمثل للصراع التنظيمي) وهناك من يطلق عليه مصطلح صراع تنظيمي متوسط (عبد الوهاب، 1998 : ص210). والجدول رقم (02) يُوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي :

جدول (02):

مستويات الصراع التنظيمي

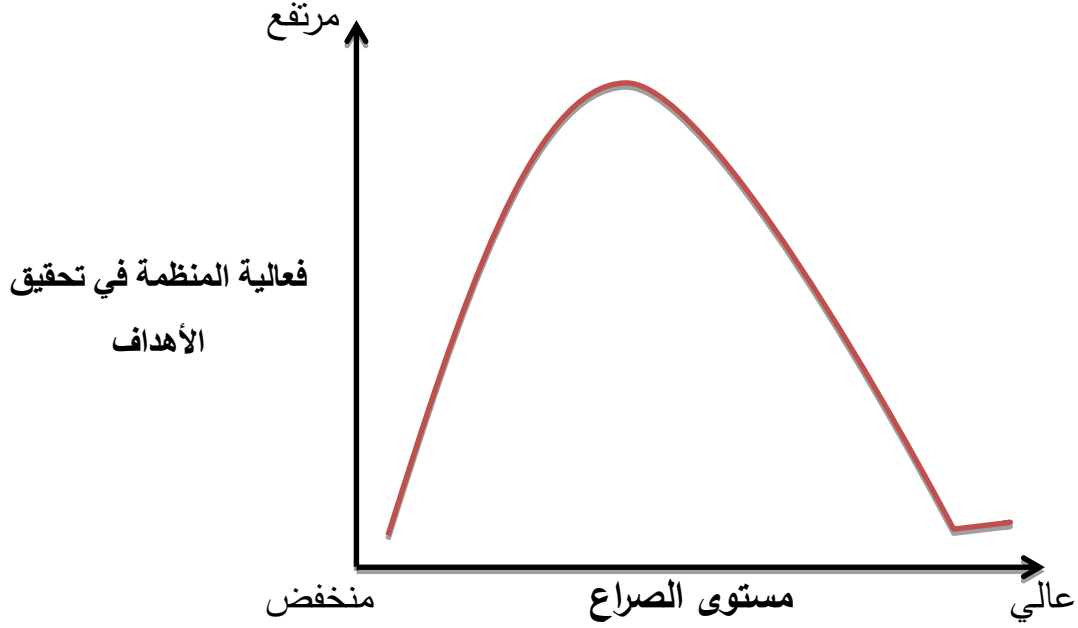
الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
1	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
2	الحد الأمثل (المتوسط)	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
3	مُرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر : العتيبي ،طارق موسى ،2006 : ص17

ويؤكد العتيبي بأن انخفاض مستوى الصراع التنظيمي أو انعدامه يُصاحبه تدنٍ في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع التنظيمي فإنه يُشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كافٍ لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الصراعات دون تأثير على الأداء كما هو موضح في الشكل رقم (06) :

شكل (06):

العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها



المصدر: العتيبي، طارق موسى، 2006 : ص 18

III-3.2 أنواع الصراع التنظيمي :

تتعدد تصنيفات الصراع التنظيمي بين علماء الإدارة، حيث صَنَفُوا الصراع التنظيمي وفقاً للمستوى، ووفقاً للاتجاهات، ووفقاً للتخطيط، ووفقاً للتنظيم ووفقاً للأثار ووفقاً للمصادر .

01. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً للمستوى :

معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الفرد، مستوى الأفراد، مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة :

الصراع التنظيمي على مستوى الفرد :

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تُحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً (القيوتي، 1993 : ص 202). وقد تحدث تناقضات بين أدوار

الفرد، أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تُعوض هذا الهدف الأصلي (الخشالي، 2004:ص6) ويتضمن الصراع على مستوى الفرد :

1. صراع الهدف :

و يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يُواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحدا منها، وبأخذ إحدى الصور التالية :

👉 **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي :**

ينشأ هذا النوع عندما يُواجه الفرد بعض العناصر الإيجابية وبعض العناصر السلبية في نفس العمل. ويُسمى : **صراع الإقدام _ الإحجام .**

👉 **الصراع بين هدفين سلبيين :**

هنا يُواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أيّ منهما؛ ويسمى : **صراع الإحجام.**

👉 **الصراع بين هدفين إيجابيين :**

وينشأ عندما يكون على الفرد اختيار بديل من بدلين جيدين بالنسبة له، كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يُوصي بمنصب مُعين لأحد مرؤوسيه، ولكن هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة من ناحية أخرى. ويُسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية (الشخص، 1994:ص76). ويُسمى : **صراع الإقدام .**

👉 **الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات :**

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بدلين لكل منهما جوانب إيجابية وسلبية.

2. صراع الدور :

أصبح الفرد في المجتمعات الحديثة يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن الطالب، وجميع هذه الأدوار تُشغل فكر الفرد، وهو يُحاول أن يُوفق بين هذه الأدوار وغالباً ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته (العميان، 2002: ص- ص367-370).

ويُمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور :

- لا يمكن للفرد عمل أي شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آنٍ واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- تتعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

👉 الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد (بين أفراد الجماعة الواحدة)

وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل

الأفراد مع بعضهم البعض (الخشالي، 2004 : ص 5).

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، ودوافعهم وتشتتاتهم الاجتماعية (فليه وعبدالمجيد، 2005 : ص 132).

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يُعرف ب (نافذة

جوهاري)، والتي قام بتطويرها كل من جوزيف لوفت (Joseh louft) وهاري أنجهام (Ingham Harry)،

ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طُرُقاً لتفسير الصراعات بينهما (عسكر، 1983 : ص32). والشكل رقم (07) يوضح ذلك :

شكل (07) : نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الذات الخفية	الذات المكشوفة	الفرد يعرف نفسه
الذات غير المكتشفة	الذات العمياء	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: المومني، 2006 : ص 45

- **الحالة الأولى :** أن الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بَيِّنة من مشاعره ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يُقلل من حدوث أي مُشكلات أو صراعات.
- **الحالة الثانية :** الفرد يعرف نفسه فقط ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات الآخرين ودوافعهم.
- **الحالة الثالثة :** الفرد يعرف الآخرين فقط، لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيداً عن زملائه في العمل.

- الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة (المومني، 2006 : ص 46).

👉 الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة :

" وهذا النوع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تُمكنها من القيام بأعمالها" (القيوتي، 1993 : ص 204). وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يُمكن إيجازها كما بينها العميان (2002) :

- الصراع على الموارد : حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة.
- التنافس في الأداء : حيث تهدف كل جماعة إلى أن يتميز أداؤها على أداء باقي الجماعات.
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية : حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية مُعينة إلى اصطناع وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- الصراع بين الإدارات وظيفياً : تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال، لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تُشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها (العميان، 2004: ص ص 372-373).

02. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً للاتجاهات :

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما : الصراع الرأسي والصراع الأفقي كما عرضهما الشريف وعبد العليم (2009) :

👉 الصراع الرأسي :

وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف منتمية إلى مستويات تنظيمية مختلفة؛ أي صراع بين رئيس ومرؤوس مثل : صراع عميد كلية مع نائبه، أو صراع رئيس قسم مع أستاذ أو مجموعة منهم.

👉 الصراع الأفقي :

وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر (الشريف وعبد العليم، 2009: ص256).

03. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً للتخطيط :

من حيث التخطيط فإن الصراع التنظيمي ينقسم إلى صراع تنظيمي استراتيجي (مخطط له) وصراع تنظيمي غير مخطط له (Rue and Byars,1989 :p248).

👉 الصراع التنظيمي الاستراتيجي (المخطط له) :

وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون على شكل زيادة، أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة.

👉 الصراع التنظيمي غير المخطط :

وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف معينة، مثل الصراع الشخصي أو الصراع الوظيفي.

04. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لتنظيمه : حيث تشير الدهان إلى نوعين من الصراع

التنظيمي وفقاً لتنظيمه (1992، ص151) :

👉 الصراع التنظيمي غير المنظم :

وهو الصراع الذي تُستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل، الغيابات.....

👉 الصراع التنظيمي المنظم :

وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال ذلك صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

05. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لآثاره :

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن هناك نوعان للصراع التنظيمي من حيث الآثار هما :

👉 صراع تنظيمي ذو آثار إيجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون : إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة، ويُعتبر عنصراً فعالاً في التغيير. وتتضح الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في التالي :

👉 تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً.

👉 يُمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام (Greenberg and Baron,2004 :p484).

👉 يُعمق ويُقوي العلاقة تحت وطأة الضغوط اليومية (الحنيطي، 1993 : ص 32).

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدير والإداريين (العميان، 2004 : ص 379).
- يؤدي الصراع إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.
- يُشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يُساعد على التغيير والابتكار.
- يُساعد الفرد على فهم أي نوعٍ من الأشخاص هو.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال (العميان، 2004:ص379).
- يخلق حب الاستطلاع ويثير الاهتمام ويدفع الفرد إلى المزيد من البحث في مسألة الاختلاف(الباقي، 2001:ص179) .
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، وخاصةً ذوي الميول العدوانية(الحنيطي،1993:ص32).
- يُكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يُستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً(العتيبي، 2006 : ص 30) .
- يُعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير (Johns,1987 p445):
- إن عدم الاتفاق يُبرز أفكاراً جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع (العتيبي، 2006 : ص 30)

➤ **صراع تنظيمي ذو آثار سلبية :**

إن النظرة التقليدية للصراع التنظيمي تُحتم تجنبه، حيث أنها ترى أن الصراع يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، فمهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة

نظراً لأثاره السلبية والتي تُؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي :

➤ يُعيق الصراع التنظيمي الاتصالات بين الأفراد والجماعات والمصالح (جبر، وجودة، 1997: ص280).

➤ يُؤدي الصراع التنظيمي إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة ومصالحها(المهدي، وهيبة، 2000 : ص232).

➤ يزيد من اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي (Greenberg and Baron,2004 :p483).

➤ قد يُؤدي الصراع إلى انخفاض الإنتاجية (الباقي، 2001 : ص 198).

➤ يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين(جبر، وجودة، 1997: ص281).

➤ يهدم المعنويات ويهدر الوقت، والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.(العميان، 2004: ص380).

➤ إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية (العميان، 2004 : ص 380)

➤ قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات لإلحاق الضرر للطرف الآخر، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام (المهدي، وهيبة، 2000 : ص232).

➤ الصراع يُؤدي إلى تعطيل آلية اتخاذ القرار (العتيبي، 2006 : ص 31).

ولقد أضاف عبد الوهاب آثاراً سلبية للصراع التنظيمي تتمثل في (2000، ص 220):

➤ ظهور التكتلات داخل الجماعة.

➤ تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة، وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.

➤ يكثر الكذب والغيبة وتزداد الأحقاد بين الجماعات.

➤ تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، والحط من قدرها أمام الآخرين

06. تصنيف الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره :

قسّم العتيبي الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره إلى ما يأتي (2006 : ص ص 32-33) :

➤ الصراع من أجل المصادر :

ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة سواءً كانت مصادر مادية أم معنوية،

مثل تصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

➤ الصراع الانفعالي :

يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة أو منسجمة.

➤ صراع الهدف :

يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة .

➤ الصراع من أجل القيم :

يحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة والمتنازعة حول قضية معينة.

➤ صراع حول الضرورة :

ويحدث في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما؛ فإن صراعاً

يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساساً على ضرورة أو عدم ضرورة القيام بتلك المهمة.

بينما أشار روبنز (Robbins) إلى أن هناك ثلاث أنواع من الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره

وتتمثل في (Robbins,2001 :p492) :

صراع العلاقات :

وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويُعد صراعاً غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجةً للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

صراع العمليات :

ويُعزى إلى كيفية أداء سيرورة العمل، ووجوده بالحد الأدنى يُعدُّ صراعاً وظيفياً مفيداً للإنتاجية وأداء العاملين.

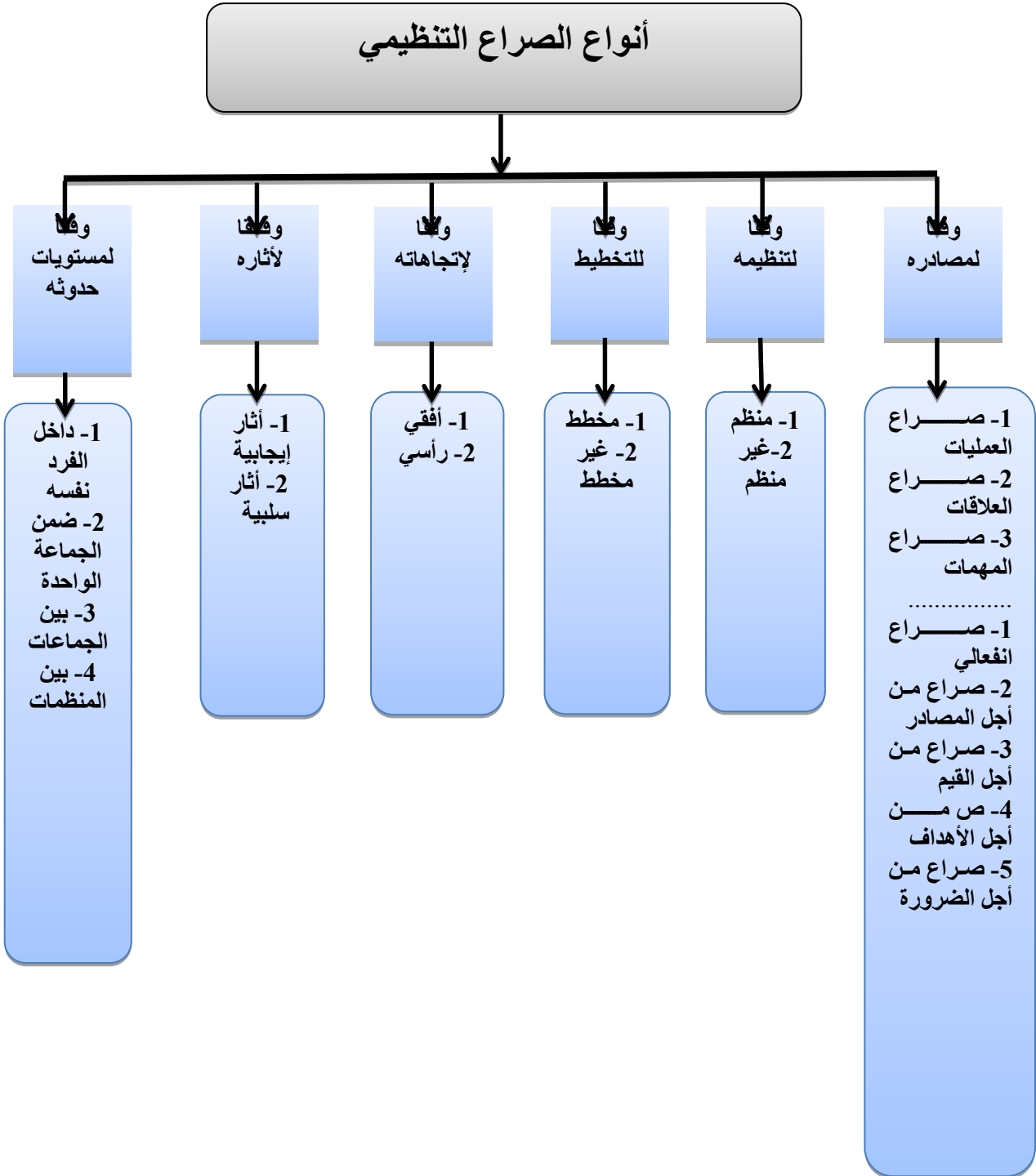
صراع المهمات :

وهو المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يُؤثر إيجاباً في أداء المهمات .

من خلال ما سبق نلاحظ أن أنواع الصراع التنظيمي تتعدد بتعدد وجهات النظر إليه، وكذلك بتعدد الزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، ويُمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما في

الشكل(08) :

شكل (08) :
أنواع الصراع التنظيمي



المصدر : العتيبي، 2006 : ص 23 . بتصريف

4.2-IV) أسباب الصراع التنظيمي :

ينشأ الصراع التنظيمي في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب فبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة، وبعضها شخصية متعلقة بالفرد، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب :

01. الأسباب التنظيمية :

إن أهم العوامل والأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي :

👉 التنافس للحصول على الموارد المحدودة :

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد ... وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل.

لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث نزاع وصراع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم ، للاعتقاد بالأحقية في الحصول على مكتب فخم أو ترقية ما، ومن هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات والأفراد(رفاعي، وبيسوني، 2004 : ص 484).

👉 التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

يحدث هذا الصراع في حالة عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة على أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل بصورة أفقية أو عمودية أو الاثنتين معاً في الهيكل التنظيمي؛ وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في

نفس المستوى، بينما العمودي يحصل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية (الشماع، وحمود، 2005 : ص 298).

وقد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يُعلن حرباً على آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يُثقل العبء المطروح عليه، ويتضمن هذا المحور بدوره نوعاً من مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يحرص المرؤوسون على أن يُفوض لهم الرؤساء بعضاً من السلطات كأساس لتحقيق مرونة العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية، ويظل الرؤساء متشبثين بالسلطة بين أيديهم، إما لعدم الثقة في مرؤوسيه، أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم، أو غير ذلك (عساف، 1994 : ص 218).

👉 نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة :

تُعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات ظاهرة حضارية ورمزاً من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلالات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم؛ حيث يحمل ذلك في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراعاً يُمكن الاستفادة منه أو قد يكون صراعاً سلبياً لا طائل منه (القريوتي، 2003 : ص 215).

أما الطالب الباحث فيعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات مؤشراً جيداً على التطور الإداري، إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة، ويقوم على آليات واضحة وأسس الاحترام المتبادل وتبني الأفكار الخلاقة والابتكارات ومناقشة الأفكار الأخرى مع أصحابها لإقناعهم بعم جدواها أو التوصل لصيغ جديدة تبدو وكأنها أفكارهم في قوالب جديدة، فيكون الصراع هنا صراع خير لا مهدماً.

تعدد المستويات الإدارية :

" كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات " (القريوتي، 2003 : ص 252).


وعدم تفويض السلطة الكافية للموظفين وتركزها بأيدي أفراد وعدم توزيعها أو تحويلها بل إساءة استخدامها يؤدي إلى نشوء صراع (الطعاني،الضمور، 2007 : ص 264).


تعارض الإدراكات :


قد ينشأ الصراع داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الإدراكات حول الحقيقة والمُلازم لاختلافات الأهداف العامة للمؤسسة (إدريس والمرسي، 2004 : ص 493).

ويرى الطالب الباحث أن الصراعات المتعلقة بالأسباب التنظيمية تنشأ نتيجة لعدم تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وإذا طُبِق جزءا منها لا يُتَابَع ولا يُقِيم.

إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك أسباب مهمة قد تؤدي الى نشوء الصراع التنظيمي وأهمها(عساف، 1994 : ص 219) :

 تعدد التنظيمات غير الرسمية، حيث يمكن القول بأنه كلما زاد عددها وتنوعت واختلفت قيمها كلما مثّل ذلك مبرراً للتنازع بينها.

 وجود خلل في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي وانتهاء بوضع الهياكل التنظيمية.

 المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يُركز على هذا الأسلوب بربطه بسياسة موسعة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

02. الأسباب الشخصية :

لا ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة لتعارض الاهتمامات فقط بل قد ينشأ نتيجة لتعارض الأهداف أيضاً، كما أن هناك عوامل أخرى ترتبط بالشخصية تلعب دوراً بارزاً في خلق الصراع على مستوى الأفراد والمنظمات تتمثل في :

👉 الاتصالات الخاطئة (الالمفهومة) :

إن التواصل والاحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تُغضب ربما دون قصد لكنه يترك شعوراً يُعرف باللوم الهدام، شعور بالأسى والظلم، والذي يُولد شعوراً بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يصنع حجر الأساس لصراعات ربما لا نهاية لها.

فلكل فرد شخصيته الخاصة فهناك مَنْ شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، وهناك مَنْ شخصيته تتسم بحدة الطبع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقاً وصعباً ويزيد من احتمال ظهور صراعات. (رفاعي وبسيوني ، 2004 : ص 480).

👉 التفسيرات الخاطئة :

وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين يفشل الأفراد في تحقيق الأهداف، يُحاولون إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك؛ فالبعض يُرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل مُتعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تثبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

إن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دوراً قوياً في خلق النزاعات وأحياناً تؤدي إلى وجود الصراع في حالات يُمكن تجنبه (رفاعي وبسيوني ، 2004 : ص 480).

👉 الواقعية السانجة :

إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين مُتحيزة وغير واقعية، يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والمنظمات الأمر الذي تحقيق الأهداف فيه صعباً بل مستحيلاً ، مما يُعرقل العمل الجماعي ويُنشئ خيوط الصراع بينهم(رفاعي ويسيو، 2004 : ص 481).

👉 عدم الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا الوظيفي من شأنه أن يُعمق شدة الصراع في ميدان العمل؛ إذ أن عدم الرضا للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والائتلاف، الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل، مما يزيد بشكل أو آخر ظواهر الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات. (حمود، 2002 : ص 153).

كذلك إن من الأسباب المرتبطة بالشخصية أيضاً التفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، واختلاف السن والقيم والاتجاهات والمعتقدات الفكرية يكون سبباً في نشوء الصراع التنظيمي، والشكل رقم (09) يوضح أسباب الصراع التنظيمي :

شكل (09) :
أسباب الصراع التنظيمي



المصدر: اللوح، أحمد يوسف، 2008: ص 75 بتصرف

وفي استقراء أعدده العتيبي للعديد من الرسائل العلمية أشار إلى وجود (42) سبباً من أسباب

الصراعات التنظيمية، وهي على النحو التالي في الجدول رقم (03). (2006، ص 39) :

جدول (03) :

أسباب الصراعات التنظيمية

الرقم	السبب	الرقم	السبب
01	طبيعة اتخاذ القرار	02	عدم وضوح الصلاحيات
03	عدم وضوح المسؤوليات	04	محدودية الموارد
05	ضعف البناء التنظيمي	06	ضعف الرقابة الإدارية
07	ضعف الاتصال	08	ضعف التنسيق
09	التنظيمات غير الرسمية	10	الاعتمادية المتبادلة
11	صراع الهدف	12	غموض الدور
13	اختلاف القيم	14	إختلاف السمات الشخصية
15	اختلاف الإدراك	16	البحث عن الهيمنة
17	البحث عن النفوذ	18	الإحباط
19	تشابك العلاقات	20	ضعف الحوافز
21	كبير حجم المنظمة	22	عدم المساواة بين العاملين
23	ضعف المعلومات	24	الفروق الفردية
25	تعارض الأهداف	26	تغيرات البيئة
27	اختلاف معايير الأداء	28	اختلاف الأنشطة
29	اختلاف المراكز الإدارية	30	الطلب المتزايد على المتخصصين
31	ضعف الالتزام التنظيمي	32	اختلاف الاتجاهات
33	صراع الدور	34	النمط القيادي
35	ضعف الرضا الوظيفي	36	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفياً
37	تفاوت خلفيات العاملين ثقافياً والاجتماعية	38	الأسلوب الإشرافي
39	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين	40	اختلاف المصالح
41	المستقبل الوظيفي	42	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين

المصدر: العتيبي، طارق موسى، 2006: ص 39

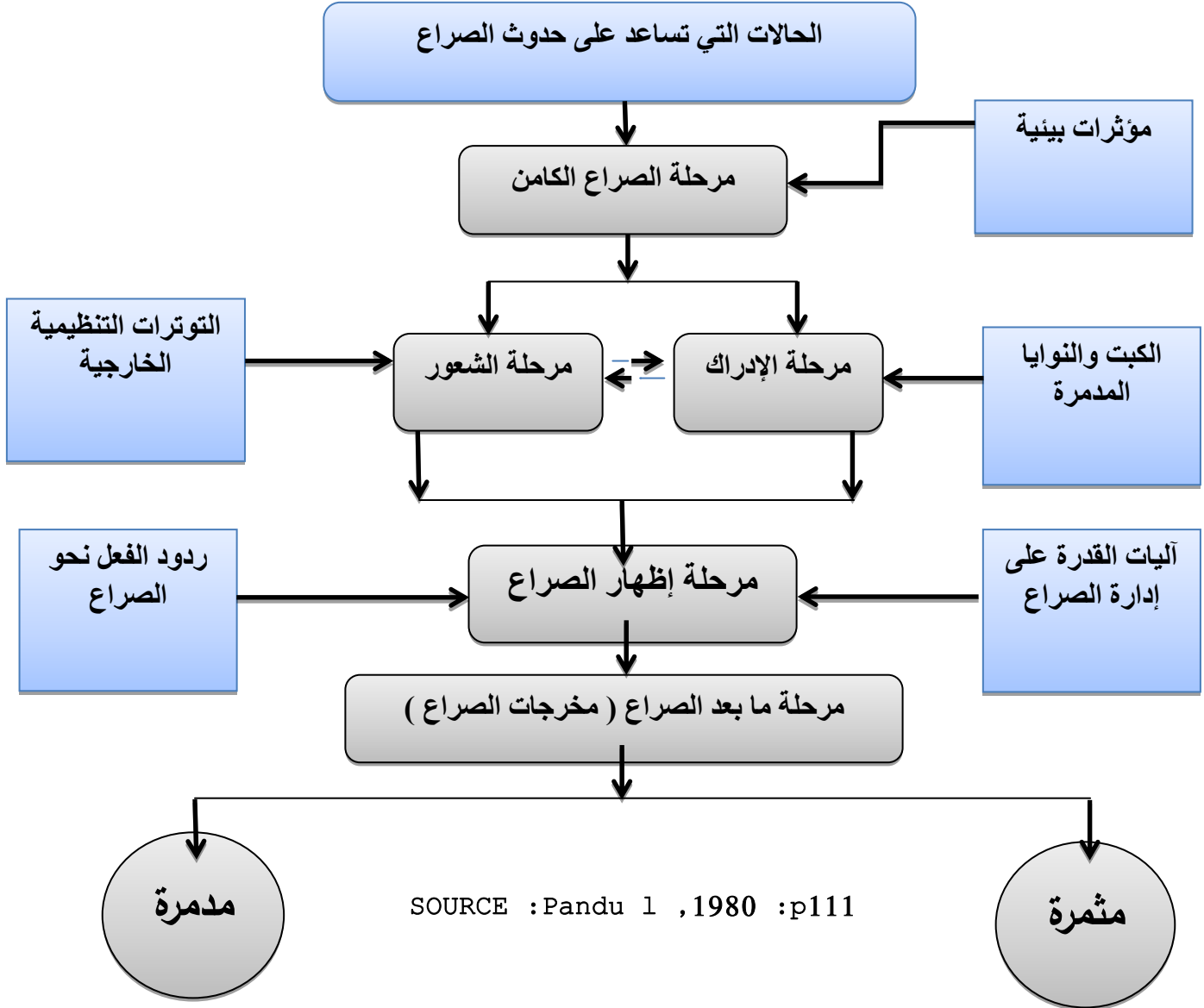
III-3. إدارة واستراتيجيات الصراع التنظيمي

III-1.3 مراحل الصراع التنظيمي :

عندما ينشأ الصراع التنظيمي فإنه يمر ببعض المراحل، حيث أشار بوندي (Pondy) على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل. والشكل رقم (10) يوضح المراحل والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة (Pondy,1980 :p111).

شكل (10) :

مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة.



ويُعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع ". (العميان، 2002 :ص 375).

وقد عرض (الشريف وعبدالعليم، 2009) تلك المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة كالتالي :

01.مرحلة الصراع الكامن :

هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع، وقد تظهر نتيجة للاعتماد المتبادل في العمل، السياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المؤسسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة تُؤسس للصراع.

02.مرحلة إدراك الصراع:

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما؛ وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في ملاحظة أو إدراك وجود صراع فيما بينها، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومُدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (ترمي، 1986: ص 268). وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة وتُوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين (المهدي. وهيبة ، 2000 :ص224).

03.مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يُمكن تهدئته وتخفيفه كما يصبح كل طرفٍ في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة (حريم، 2003 : ص 51).

04.مرحلة إظهار الصراع :

وتسمى مرحلة الصراع العلني؛ وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعداد لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

كما أنه في هذه المرحلة يُمكن أن يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دعائية أخرى. (العميان، 2004 :ص376).

05.مرحلة مُخرجات الصراع :

وهذا يتصل بظروف ما بعد الصراع سواء تمّ التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مُرضية لطرفي الصراع فمن المُتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يُرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع؛ وفي هذه الحالة الكامنة من الصراع تتجمّع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة (الشريف وعبد العليم، 2009: ص ص 252-253).

أما الخشالي (2004) فقد عرض أربع مراحل لعملية الصراع التنظيمي، وهذه المراحل هي

كالتالي :

01. مرحلة الإحباط (Frustration) :

حيث تبدأ عملية الصراع لدى الفرد عندما يشعر بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه العامة.

02. مرحلة الإدراك (Conceptulization) :

في هذه المرحلة يفهم أطراف الصراع طبيعة المشكلة المتنازع عليها، والتعرف على الاستراتيجيات التي يُمكن استخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الآخر.

03. مرحلة السلوك (Behavior) :

وهي نتيجة لمرحلة الإدراك لطبيعة الاختلاف بين الطرفين حيث يتم الرد أو التفاعل مع موضوعات الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.

04. مرحلة مخرجات الصراع (Outcome) :

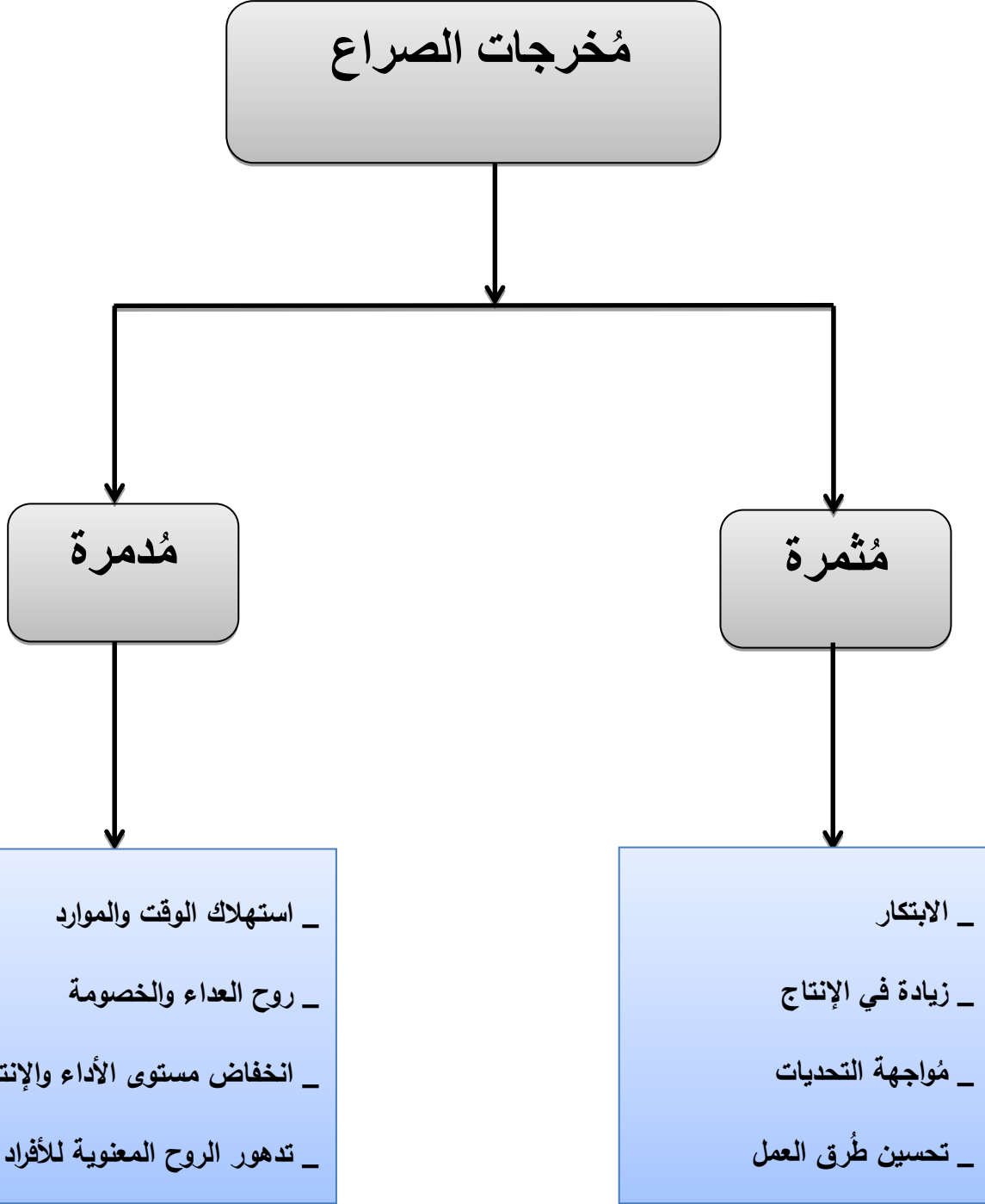
وهي آخر مرحلة؛ وهي مُحصلة الصراع، وفيها يشعر أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الجزئي عن نتيجة الصراع (الخشالي، 2004 : ص 5).

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة

تؤدي إلى حل مُرضٍ للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، مؤدياً ذلك

إلى تفجير الصراع. والشكل رقم (11) يوضح مخرجات الصراع :

شكل (11) :
مخرجات الصراع التنظيمي (المدمرة والمثمرة)



المصدر: المهدي، سوزان وحسام وهيبة، 2000 : ص225

ومن المهم جداً تتبع المراحل الأولى في الصراع التنظيمي؛ لأن حل الصراع حينئذٍ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحيةٍ أخرى فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة معينة أن هناك صراعاً خفياً، وليس بالضرورة أن الصراع غير موجود (Wright and Romond, 1996 :P685).

III-2.3 إدارة الصراع التنظيمي :

لقد أصبحت الصراعات التنظيمية سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر؛ فالمنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في حل الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهدافها، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة فقد أسهمت استراتيجيات وأساليب حل الصراع دوراً هادفاً لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية. (حمود، 2002: ص 154).

وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إذا كان مُعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم.

وحتى يُدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (العسيان، 2004 : ص 381) :

👉 تحديد الأسباب ومعرفة مشاعر أطرافه :

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراعات التنظيمية التعرف على الأسباب الحقيقية لها، وذلك من خلال معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تُهدئ الصراع دون معالجته معالجة حقيقية، لأنه سينشأ من جديد.

👉 التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة :

ويتم ذلك بجمع جميع الأفكار وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المُساومة والتوصل إلى حل وسط؛ لأن الحل الوسط لا يُمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يُعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يُمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف وكذلك المنظمة.

👉 التوصل إلى حلول حقيقية يُمكن أن تُدعم من قبل الأطراف المتصارعة :

إن الحلول المؤقتة لن تُحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تُعالج أسباب الصراع.

👉 مُحاولة إعادة توجيه توترات الأفراد :

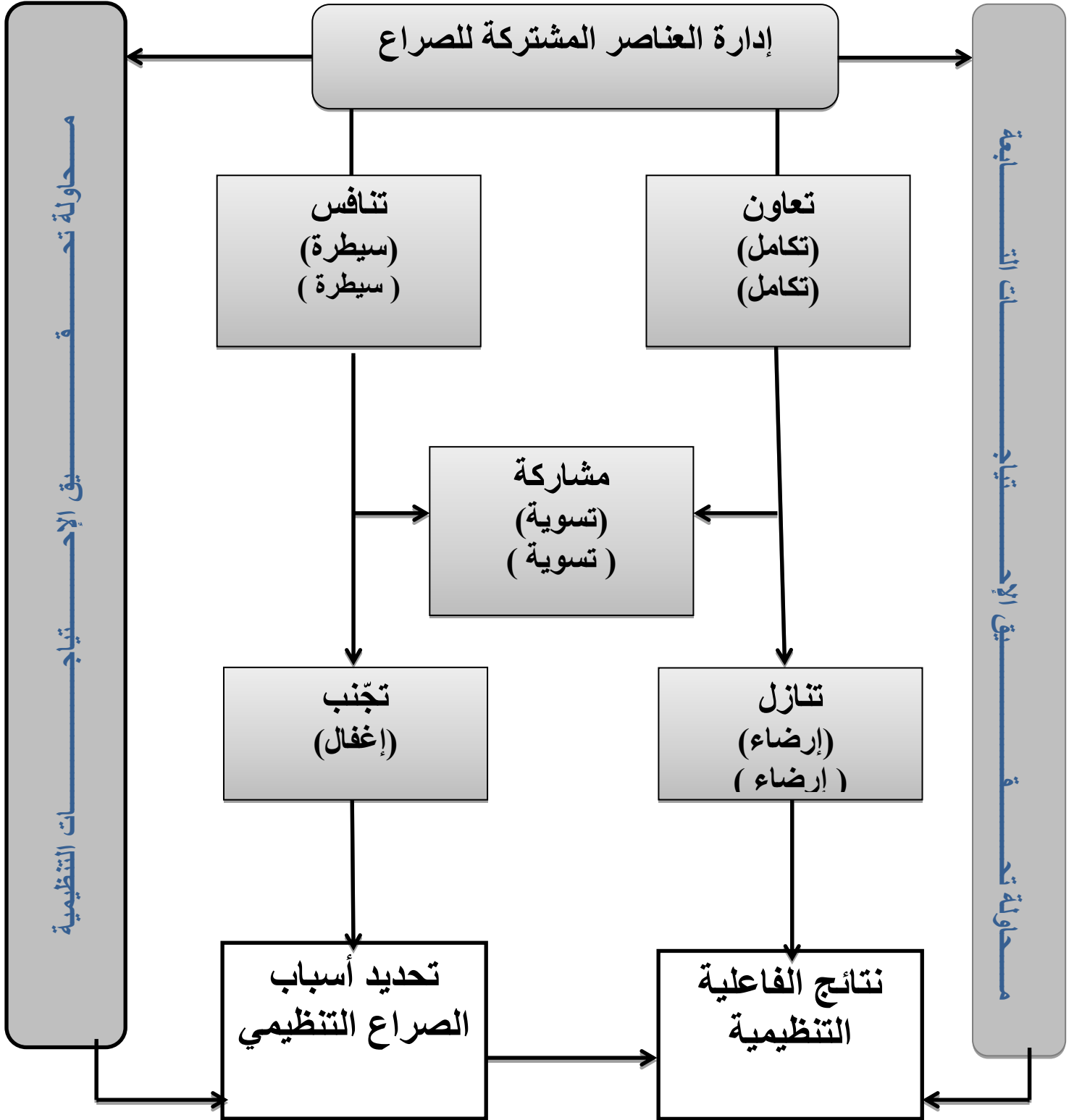
فإذا كانت توترات الأفراد عادية وبمقدار صحيّ ، فإنه بالإمكان أن تقنن هذه التوترات بشكلٍ إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

• نموذج إدارة الصراع التنظيمي :

تُعد نماذج إدارة الصراع التنظيمي متطلباً أساسياً للتعرف على عناصر الصراع وتحليلها، والأساليب أو ما يُعرف بالاستراتيجيات التي يُمكن أن تستخدمها المنظمات بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وفق معطيات العصر. وفيما يلي أحد نماذج إدارة الصراع التنظيمي يُوضّحه الشكل رقم (12) :

شكل (12) :

نموذج لمراحل إدارة الصراع في المنظمات



المصدر : الجندي، عادل السيد، 1998 : ص 208

ويتضح من النموذج السابق لإدارة الصراع أن هذا النمط من الإدارة لا يمكنه القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته من أجل تحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه، وعلى احتياجاتهم أو رغباتهم الخاصة، واستخدام التسوية اللازمة للتنسيق بين الاحتياجات الرئيسية، والاحتياجات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافةً وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تضمنه من تغييرات متلاحقة.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الصراع في تعاملها لا تُقَرُّ أسلوباً واحداً بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه بما يتماشى مع هذه الأهداف التنظيمية (الجندي، 1998 : ص 208).

III-3.3 تصنيف استراتيجيات الصراع التنظيمي :

تصنف استراتيجيات الصراع التنظيمي إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

👉 المجموعة الأولى :

وتتضمن أهدافاً مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة؛ حيث يُعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طُرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم، واستخدام نظام الحوافز لمكافأة الأنشطة المساهمة في نجاح أهداف التنظيم الكلية وليس الأهداف الفرعية.

👉 المجموعة الثانية :

وتتضمن تغييرات هيكلية، ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي

مايلي:

1 . إحالة الصراع إلى مُختص يُعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .

- 2 . تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها مُعتمِدة على نفسها .
- 3 . تبادل الموظفين، حتى نزيد من تفهمهم وإكسابهم خبرات جديدة .

المجموعة الثالثة :

وتتضمن العديد من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية، فقد اقترح عدة مؤلفين استراتيجيات مُختلفة لحل الصراع التنظيمي وإدارته ومنها ما يلي (العميان، 2004 : ص 283) :

➤ عَرَضَ مارتش وسايمون (March and Simon,1958 :P129) الأساليب التالية :

1. الإقناع
2. التوفيق بين أطراف الصراع
3. تجميع قوى أطراف الصراع؛ وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق ويلجأ إليها بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة.

➤ ورأى ليكرت (Likert) أن المنظمة الفعالة تملك فُدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي تتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة (Likert,1961 :P117)

➤ أما كاتز وخان (Katz and Khan) فقدما ثلاثة حلول لإدارة الصراع وهي (Katz and Khan,1966 : P173):

1. التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.
2. إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه .
3. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة .

➤ ويرى هودج وأنثوني (Hodje and Anthony) أنه يُمكن إدارة الصراع التنظيمي بالطرق

التالية (Hodje and Anthony, 1979 :P325) :

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع : وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته؛ لأنه يَعمد إلى كبت الصراع.

2. تلطيف أو تسكين الصراع : وتعمل الإدارة على مواساة الأطراف وذلك للتلطيف من حدة الصراع عن طريق استخدام لغة مؤثِّرة لإعادة العلاقات السلمية بين الطرفين.

3. التجنب أو الانسحاب : وهنا يَعمد أحد الأطراف إلى أن يُبعد التركيز عن الصراع أو ينسحب من مُجابهة الصراع.

4. التوفيق بين أطراف الصراع : ويُمكن للإدارة هنا استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكّنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يُصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.

وبشكل عام فإنّ أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع التنظيمي تُركز على ضرورة توفّر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي للأخريين أفراداً أو جماعات، وفتح حوار الصراع عوضاً عن كبته ومحاولة الوصول إلى حلولٍ مرضيةٍ لأطراف الصراع سواءً بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

وقد تباينت وجهات النظر التي تبناها الباحثون حول استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، فمنهم من اعتمد على نموذج بلاك وموتون (Blake and Mouton)، ومنهم من اعتمد على نموذج ثوماس وكيلمان (Thomas and Kilman)، ومنهم من مزج بين هذين النموذجين.

لذا عمد الطالب الباحث إلى إجراء استقراء مكتبي كان الهدف منه توضيح آراء من تناولوا استراتيجيات الصراع التنظيمي، وتوضيح عدد الاستراتيجيات وأكثرها استخداماً ليتسنى للباحثين اللاحقين الاستفادة من هذا الاستقراء عند دراسة هذا الموضوع، وكان الاستقراء على النحو التالي :

1) كشف الاستقراء عن وجود 14 استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

2) انحصرت تلك الدراسات ما بين عامي 2006 – 2011 .

3) كشف الاستقراء عن أهمية بعض الاستراتيجيات للتعامل مع الصراعات التنظيمية، وذلك

لتنكرها في غالب الدراسات السابقة وهي (التجنب، والتعاون، والتنافس) .

4) استخدم معظم الباحثين خمساً من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

وبناءً على ما تقدم فإن الطالب الباحث استخدم خمساً من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهي

التي حصلت على أعلى التكرارات وهي كالتالي :

👉 استراتيجية التعاون .

👉 استراتيجية التنافس أو الإيجار .

👉 استراتيجية التسوية .

👉 استراتيجية التجنب .

👉 استراتيجية المجاملة أو التنازل .

ومن الأهمية بما ذكر سنناقش بإيجاز هذه الاستراتيجيات :

👉 **استراتيجية التعاون** : وتعرف كذلك باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات، أو استراتيجية

الإقناع، ويُقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات

الطرفين، ويعني باهتمامات كلٍ منهما، وهي تتميز بأداء كبير للفرد والأداء داخل التنظيم. (المعشر، 2005 : ص 44)

ويضيف زايد (1995) أن الاستراتيجية لا يوجد بها خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر (Win – Win). (زايد، 1995 : ص 531)

➡ استراتيجية التنافس - الإيجار - :

" وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتُترجم هذه الاستراتيجية بالربح والخسارة ". (المدهون والجزراوي، 1995: ص 518)

وبموجب هذه الاستراتيجية فإن المسير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره وذلك لما يُمثله من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المسؤول أو هدف أحد الأطراف يُمكن أن يُؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر و إلحاق الهزيمة به (الخشالي، 2004: ص 7).

وبما أن الموقف يتضمن ربحاً وخسارة فإن مصطفى (2000) يرى أن هذه الاستراتيجية تحلُ الصراع غالباً، بل تضغطه وتجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد (مصطفى، 2000 : ص 449) ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

1. عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال أخرى.

2. عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض (الشريف وعبد العليم، 2009: ص 272).

➤ **استراتيجية التسوية :** وهي الاستراتيجية التي يُحاول فيها الفرد إيجاد حل وسط يُرضي جزئياً

رغبات أطراف الصراع وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (المعشر، 2005 : ص 49) .

كما ويلجأ المسؤول لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية تُرضيهم، والميزة الأساسية هنا تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تُنتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويُمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت (الشريف وعبد العليم، 2009 : ص 272) .

كما تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويُعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع (Robbins, 1998 : P490).

ويؤكد مصطفى (2000) أن فاعلية هذه الاستراتيجية مُتوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرفٍ قوي وآخر ضعيف يُؤدي إلى مُعارضة الطرف القوي لأيٍ من الحلول المطروحة وبالتالي عدم كفاءة هذه الاستراتيجية (مصطفى، 2000 : ص 449)

➤ **استراتيجية التجنب :** ويُقصد بها عدم مُواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس

وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الاستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تُعتبر ولا تُتابع،

إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضاً (المعشر، 2005 : ص 44) ، "وتتمثل هذه الاستراتيجية

بعدم التعاون وعدم الحزم، وتُترجم غالباً بتأجيل الصراع" (المدهون والجزاوي، 1995 : ص 518).

أما عن سلوك المسؤول فإنه يُهمل أو يتجاهل موقف الصراع كليةً ويتهرب من المسؤولية

وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وقد يكون استخدام

هذه الاستراتيجية في المواقف التالية :

1. في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.

2. إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفعالية.

3. إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه (الشريف وعبدالعليم، 2009: ص 273-

(274)

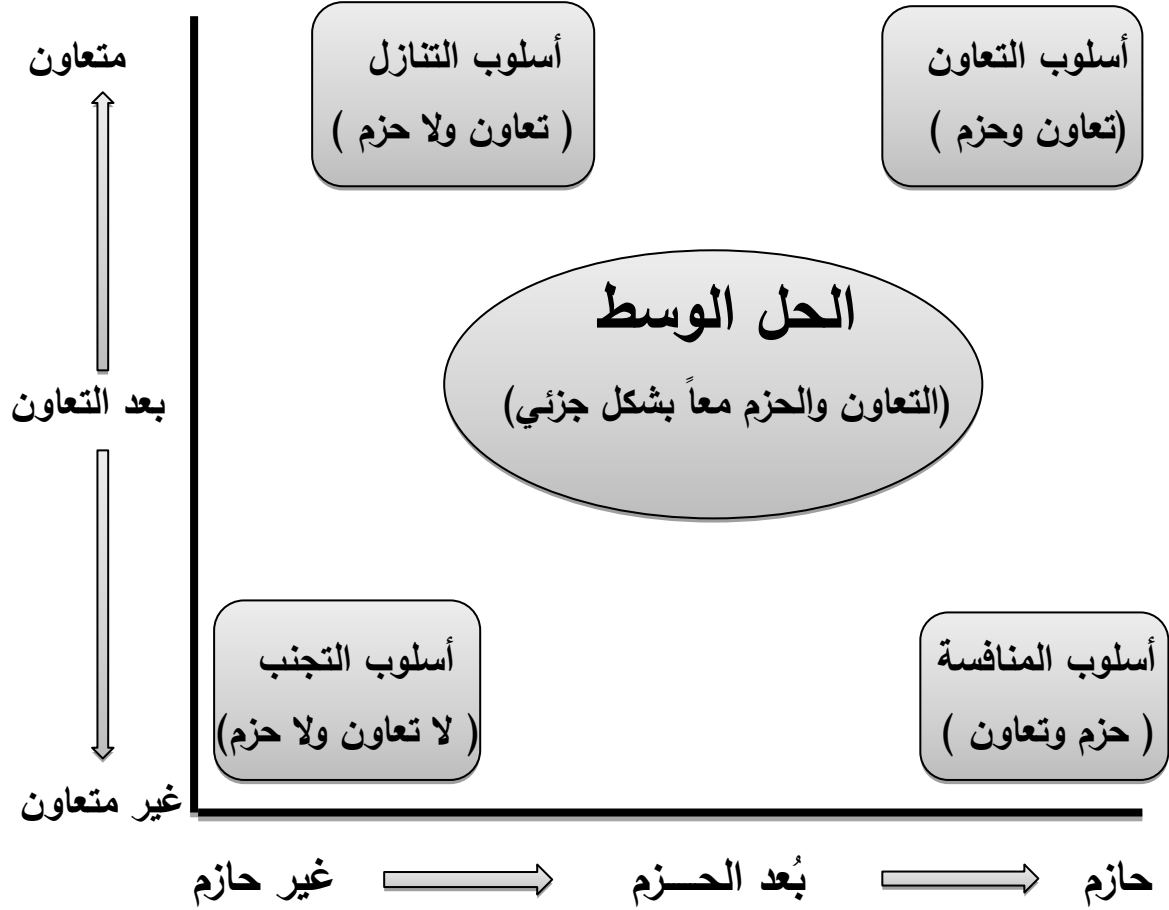
وقد أوضح كل من (دبوز وبرنجل) (Duboose and Pringle,1989 :P10) أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية في تلك المواقف التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

➔ استراتيجية المُجاملة (التنازل) : وفيها يتصرف المسؤول كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون مُحاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يُشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويُمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.(العميرة، 1994 : ص 247)

و الشكل رقم (13) يوضح الاستراتيجيات السابقة حسب نموذج توماس وكيلمان.

شكل (13) :

استراتيجيات إدارة الصراع وفق نموذج توماس وكيلمان



المصدر: العميان، 2002 : ص 385

ومن كل ما سبق يتضح أن لكل استراتيجية مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها

والجدول رقم (04) يوضح بعض المواقف لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول (04):المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات الإدارة مع الصراع التنظيمي.

المواقف المناسبة لاستخدامات الاستراتيجية	استراتيجيات إدارة الصراع
<p>1. في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل: خفض التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة.</p> <p>2. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع (رحيم، 1986: ص 98).</p> <p>3. في مسائل حيوية لمصالح المنظمة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا. (العتيبي، 2006: ص 51).</p>	التنافس
<p>1. للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>2. للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت.</p> <p>3. كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.</p> <p>4. لما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>5. لما تكون الأهداف هامة، ولكنها لا تستحق جهد، أو تعويق محتمل باستخدام استراتيجيات أكثر تشدداً.</p>	التسوية / التوفيق
<p>4. للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.</p> <p>5. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>6. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل. (رحيم، 1986: ص 97).</p> <p>7. لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين في الصراع هامة للحد الذي يُوجب التنازل أو التوفيق.</p>	التعاون / التآزر
<p>8. لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل.</p> <p>9. عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك.</p> <p>10. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة المواقف.</p> <p>11. في القضايا الثانوية. (العتيبي، 2006 : ص 51).</p> <p>12. في حال إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>	التجنب / الهروب
<p>1. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك، ولكن عليك إرضاء الآخرين مع الإبقاء على روح التعاون، للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً.</p> <p>2. عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل، لتتعلم التفكير الصائب.</p> <p>3. في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص.</p> <p>4. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم.</p> <p>5. إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً.</p>	التنازل / المُجاملة

المصدر : سيزلاقي، اندرو ومارك والاس، 1991: ص 278.

ومن خلال تحليل الاستراتيجيات الخمسة التي يُمكن للمسير أن يعتمد على إحداها يرى الطالب الباحث أنه يُمكن استنتاج أن اختيار المسير لأي من تلك الاستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختيار الاستراتيجية ودورها في حل الصراع.

الفصل الثالث : الروح المعنوية

- مفهوم الروح المعنوية
- علاقة الروح المعنوية ببعض المفاهيم
- أهمية الروح المعنوية
- تطور الإهتمام بالروح المعنوية
- العوامل المؤثرة في الروح المعنوية
- مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة
- الخصائص العامة للروح المعنوية
- أساليب قياس الروح المعنوية
- طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية

تربط الأفراد في المنظمات أهداف ومقاصد مشتركة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الأهداف والمقاصد، وبالتالي هم في أمس الحاجة إلى توفير الراحة النفسية التي تتوفر عند تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية والتي حثنا ديننا الإسلامي على تطبيقها في تعاملاتنا فقال تعالى : **{ وقولوا للناس حسناً }**. (البقرة، الآية 83)، وقال تعالى **{ وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إنَّ الشيطان ينزغ بينهم }**. (الإسراء، الآية 53).

(1-IV) مفهوم الروح المعنوية :

من يرجع إلى كتب الإدارة، وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي، وعلم النفس الإداري يجد فيها العديد من التعريفات والتعابير التي ذكرها العلماء للروح المعنوية والتي يؤكد كل منها جانباً من جوانب أو زاوية من زوايا هذه الروح تهم صاحب التعريف أو التفسير أكثر من غيرها (الشيباني، 1986، ص 130).

ويؤكد (عليش، د ت: ص 103) أنه كان من العسير وضع تعريف دقيق وشامل لهذا الأمر الذي سبب كثيراً من الإرتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد مدلول واضح أو تسمية صحيحة لها.

ففي دراسة (الساطوح، 1997: ص 28) يذكر عن (الشبكشي) قوله: " الروح المعنوية شعور الفرد بالسعادة وتكيفه الجيد مع الجماعة وإنعدام صراعاته النفسية وتحقيق حاجاته وأهدافه، وهي كل مركب من عدة عوامل مختلفة تتفاعل معاً ديناميكياً وتظهر في علاقة الفرد بعمله ".

وفي دراسة (سلامة، 1995: ص 19) فالروح المعنوية مصطلح عام يُشير إلى " محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة تشير إلى الجسمانية للفرد فإن المعنوية تُشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له ".

أما (فهمي،1981: ص 136) فيرى أن تعبير الروح المعنوية يصف شعوراً يمتُّ بصلته إلى الروح (روح الجسد) كما يصف لنا الحماس أو الهمة.

ومن جهة أخرى يُركز مجموعة من العلماء كما يقول (الشيباني،1986: ص 130) في تفسيرهم للروح المعنوية أنها مُرادفة لروح الفريق.

👉 فيعرفها ديفيز (1986: ص ص87-88) وفق هذه الرؤية بأنها إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

👉 وهي عند زويلف (1982: ص 38) ذلك الإستعداد الوجداني الذي يُهيء للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

👉 وعرفها الخواجا (2004: ص 92) بأنها عبارة عن الإتجاه النفسي العام الذي يُسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع إستجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به.

👉 كما أشار سلطان (2003: ص 233) إلى أن هناك شبه إنفاق على أن الروح المعنوية عبارة عن الشعور العام لدى الجماعة والذي يُعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل.

👉 في حين أشار مرسى (1977: ص 208) أن الروح المعنوية هي ما يُسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينهما وإنسجامها وتكاملها في الأغراض العامة والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون بها.

👉 وأضاف عيسوي (د،ت: ص384) تعريف وارين (Warren) للروح المعنوية بأنها " إتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة " .

👉 ويبيّن فهمي (1981: ص- ص 268-276) أن هناك عدة إتجاهات في تفسير مفهوم الروح

المعنوية على النحو التالي :

👉 إتجاه يتضمن الإهتمام بالإتجاهات الفردية والإتجاهات الجماعية :

حيث يقول كل من (Eric Grdner and Thompson) أن الروح المعنوية تنقسم إلى بعدين أساسيين هما: روح الجماعة؛ أو التوحد مع الجماعة في المشاعر أو الشعور بالسعادة. والإثبياع من خلال الإلتناء إليها.

👉 إتجاه يتخذ إرتباط الجماعة أساساً في دراسات الروح المعنوية :

ويُمثل هذا الاتجاه تعريف دائرة معارف العلوم الاجتماعية حين تتعرض الروح المعنوية للجماعة بأنها مثابرة الجماعة في السعي نحو هدف جمعي واحد.

وبشكل عام يُوصف مفهوم الروح المعنوية على أنه شعور متصل بالحماس ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس والتفاؤل تجاه أعمالهم فإن هذا الجو يُمكن أن يُوصف بروح معنوية عالية، أما إن كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد والتشاؤم فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يُمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة (ندى، 1998: ص 34).

2-IV) علاقة الروح المعنوية ببعض المفاهيم:

👉 العلاقة بين الروح المعنوية والاتجاهات :

إن تحسين ظروف العمل لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الروح المعنوية عند العاملين، بل إن الاتجاهات كجزء من الشخصية تلعب دوراً في الروح المعنوية؛ وبعبارة أخرى فالظروف السيئة لا تؤدي

بذاتها دائماً إلى خفض الروح المعنوية، كما أن الظروف الجيدة لا تؤدي بذاتها دائماً إلى رفع الروح المعنوية.

فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع الروح المعنوية أو خفضها، وهذا يتوقف على شخصيات العاملين واتجاهاتهم نحو هذه التحسينات وشعورهم نحوها؛ فإن اعتقدوا أن هذه التحسينات ماهي إلا وسيلة لزيادة الإنتاج فحسب لم تتغير روحهم المعنوية، وإن كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل أصلاً، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية وإن كانت ظروف العمل سيئة (عبد الخالق، 1983: ص63).

👉 العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج:

بيّنت الدراسات أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية؛ بمعنى أن إرتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى إرتفاع الروح المعنوية، كذلك إن الإنتاج قد يظل مرتفعاً رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال، إذا كانوا يشعرون بالفخر والإعتزاز بنجاحهم في العمل، وقد تكون الظروف المعيشية مُحسّنة ولكن عدم إستقرار سياسة المؤسسة يؤدي إلى شعور العاملين بالقلق وعدم الأمان.

👉 العلاقة بين الروح المعنوية وسمات الشخصية :

إن إرتفاع أو إنخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين العاملين في المؤسسة، يعتمد على الدرجة التي يجد فيها الفرد مواءمة بين شخصيته وبيئته المهنية التي يعمل فيها، وقد حاولت بعض نظريات الشخصية المواءمة بين العمل وسمات الشخصية للعاملين، حيث أشارت دراسات هولاند (Holland) إلى ستة أنماط من الشخصية وست بيئات مهنية مقابلة لها وهي كالتالي:

✓ الشخصية الواقعية: ومجال عملها الجراحة والزراعة.

✓ الشخصية الباحثة: ومجال عملها الرياضيات والزراعة.

✓ الشخصية الاجتماعية: العمل الاجتماعي وعلم النفس الإكلينيكي.

✓ الشخصية التقليدية: المحاسبون والماليون.

✓ الشخصية المغامرة: ومجال عملها المحاماة.

✓ الشخصية الفنانة: الفن والموسيقى.

وفي ضوء أبحاث (هولاند) فقد توصل إلى أنه كلما كان هناك توافق بين السمات الشخصية لدى العاملين والأعمال التي يقومون بها، كلما أدى ذلك إلى إرتفاع مستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وتدننت فرص تركهم لعملهم (الطويل، 1998: ص 121).

📌 العلاقة بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد نحو العمل الذي يقوم به من مختلف جوانب بيئته المحيطة (مُشرفه، وزملاؤه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره ونوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته. (طه، 1980: ص 27)

ولقد ازداد الإهتمام في العصر الحاضر بمفاهيم الروح والمعنوية والرضا الوظيفي كعناصر أساسية ومؤثرة في إنتاجية العاملين، وإختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد العلاقة بين هذين المفهومين، إذ يميل بعضهم إلى إعتبار الرضا الوظيفي هو أحد مكونات الروح المعنوية، في حين يميل البعض الآخر إلى إعتبار الروح المعنوية هي الجانب الأهم في تشكيل الرضا الوظيفي.

وهناك وجهة نظر ثالثة يميل الطالب الباحث إلى تأييدها وهي التي تعتبر أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية هما وجهان لعملة واحدة، ومن الصعب الفصل بينهما، ويدل على ذلك كثرة الدراسات التي تعاملت مع هذه المفاهيم على هذا الأساس (سلامة، 1995: ص 127).

III-3) أهمية الروح المعنوية :

يذكر الخالدي (2008: ص 39) أن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يُمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين، وهذا يتوافق مع ما قاله عبد الواسع (1973: ص 31): " أن الروح المعنوية لا تُباع ولا تُشتري ولا تفرض فرضاً ولكنها توجد كنتيجة طبيعية لتأمين الظروف الملائمة للعمل ولحياة العامل ".

ويشير العتيبي في دراسته (2008: ص 103): إلى أن إهتمام الإدارة بالروح المعنوية أدى إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج أحدهما يختص بتطوير الأسس و التجارب لإكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم، والثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية، مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها.

وهذا يتماشى مع ما تناوله فهمي (1982: ص 271) في أن بعض المديرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس لمدى نجاح الإدارة ونوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن إدارتهم ونجاح خططهم.

وقد ورد في دراسة الزهراني (1993: ص ص 38-39) أن الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف التنظيم، فدرجة إرتفاع الروح المعنوية في المؤسسة هي مقياس نجاح القيادة ومهمة القائد تحقيق الروح المعنوية في المؤسسة.

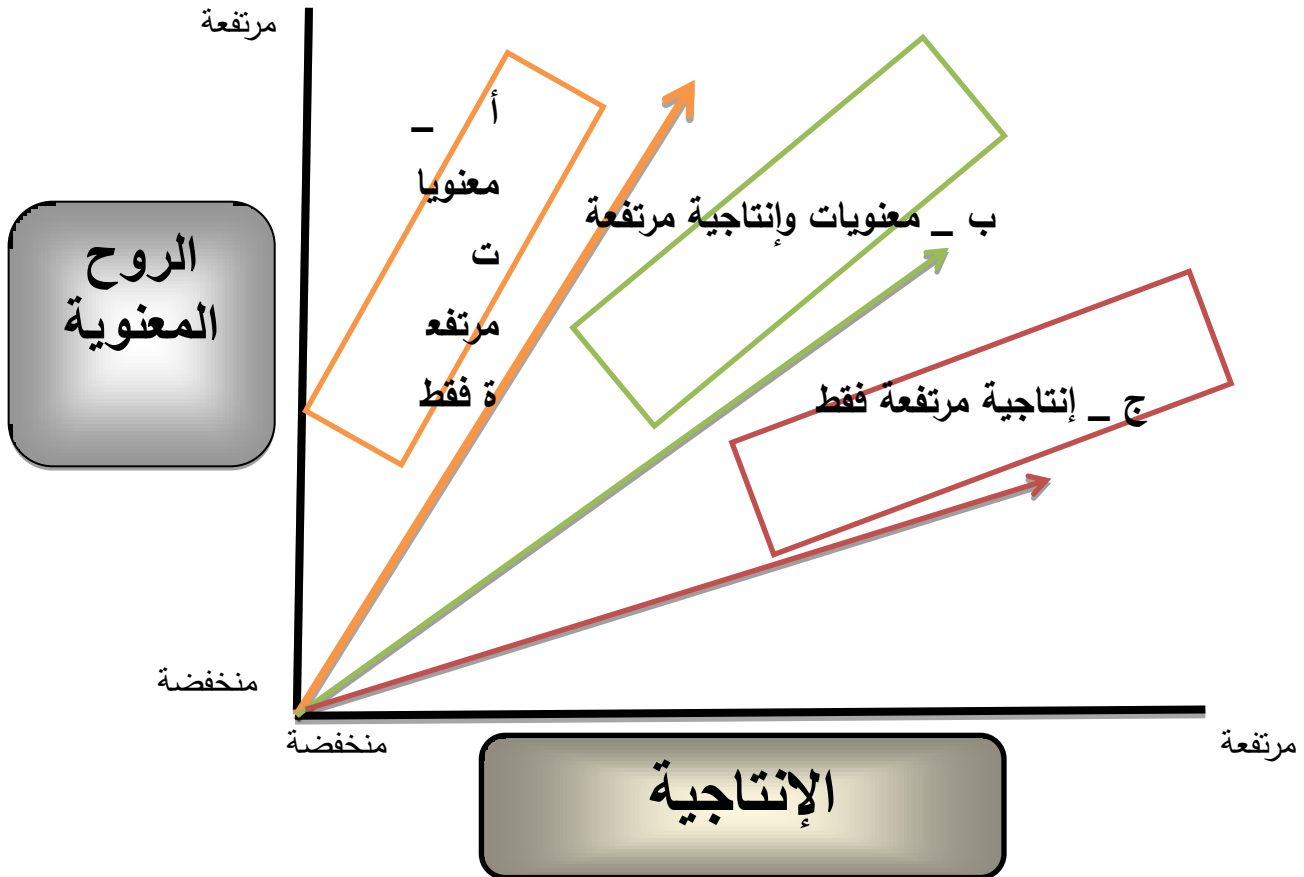
ويرى عبد الواسع (1973: ص30) : أن الروح المعنوية تُشكّل في الواقع قوة نفسية لها أثرها في تكييف وضبط التجاوب الجسماني والعقلي للعامل، وتُمكنه من زيادة إنتاجه دون زيادة مجهوده.

إذ أن توفير العوامل المادية للإنتاج والأبعاد النفسية لتنظيم العمل كما يُشير إلى ذلك الصاطوح (1998: ص 31) لا يكفي لتحقيق الهدف ما لا يتوفر مناخ صالح لقيام علاقات سليمة تؤدي إلى روح معنوية عالية.

والإنتاجية العالية هي إلى حد كبير السبب المؤدي إلى المعنويات العالية، كما أنها هي ذاتها نتيجة للمعنويات العالية، والشكل رقم (14) يُبين العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية :

شكل (14) :

العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية



المصدر: ديفيز، 1986: ص 92.

فالإدارة التنظيمية الناجحة تستوجب تكاملاً إيجابياً للأهداف، بحيث يُحقق الأفراد الذين ينتمون لها المعنويات المرتفعة المنشودة مع إنتاجية عالية. كما هو مبين في الخط (ب) من الشكل رقم (14)،

فعلى الرغم من إمكانية تحقيق كفاية إنتاجية مع وجود معنويات منخفضة فإنه حينئذ تنمو المقاومة والقيود والمعوقات، فطبيعة الناس أنهم يُقاومون كل ما يؤدي إلى عدم رضاهم وإشباعهم فيتجنبونه مؤدياً ذلك إلى انخفاض الإنتاجية. (ديفيز، 1986: ص ص 92-93).

إن رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة كما يذكر طه (1988: ص 278) يُعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة تحقيقه، بل إن فشلت الإدارة في ذلك ساءت الروح المعنوية للعاملين فسيؤدي ذلك إلى إضرار بالغ بالإنتاج واستياء بالغ من العمل، ويؤكد طه كذلك أن الأضرار ممكن أن تصل إلى وقوع حوادث. ويقول محمد (1989: ص 138) أن لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة لا تقل عن الأهمية التي تتوقعها المنظمات عندما تقوم برفع الأجور أو تطبيق نظام للمكافآت والحوافز المادية.

وبناء على ما سبق يتضح أن أهمية الروح المعنوية من خلال ما يلي :

1. تشكل الروح المعنوية قوة نفسية مؤثرة في الأداء ورفع الإنتاجية.
2. الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفاعلية الإدارة في المؤسسة.
3. تعكس الروح المعنوية مدى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف.
4. من الممكن إنخفاض الروح المعنوية بسرعة أكبر من إرتفاعها وبالتالي ينبغي المحافظة عليها.

(4-III) تطور الإهتمام بالروح المعنوية :

يذكر فهمي (1981: ص 135) أن " إلتون مايو" (Ilton Mayo) يُعد في مقدمة رجال الإدارة الذين ركزوا أبحاثهم على إكتشاف وتفسير ظاهرة الروح المعنوية، كما يوجد علماء آخرون من رواد المدرسة السلوكية تطرقوا لهذا المجال أمثال " هيربرت سايمون" (H. Simon) و" شستر برنارد" (C.Barnard) وغيرهم؛ حيث كانت بداية إهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس الصناعي بموضوع الروح المعنوية حين قامت تجارب الهاوثون (Hawthorn) في مجال علم النفس الصناعي منذ

عقد العشرينات في القرن العشرين من خلال برنامج بحثي أستهدف إظهار التعقد الكبير لمشكلات الإنتاج وعلاقته بالكفاءة، واشترك في هذا البرنامج الشركة الغربية للكهرباء وعدد من الباحثين في جامعة " هارفرد في بوسطن ".(القاسم،2001: ص ص 52-53). واتضح للباحثين أن هناك عوامل خفية في التأثير على كفاية العامل الإنتاجية بعيدة عن ظروف العمل من إضاءة وتهوية وفترات راحة وغيرها، بل أسفرت عن وعي جديد واضح للروح المعنوية في العمل وفي النهوض للقيم المعنوية للعمال وفي إتجاهات المجموعة وتكاملها الاجتماعي مع تهيئة جو العمل المناسب لها.(عليش، دت: ص 111).

ولم يستخدم هذا المفهوم في الصناعة إلا حديثاً بعد أن اقتنعت الإدارة بأهميته في دوائر الأعمال وبعد أن لمست ما أحرزه من نجاح في الميادين الأخرى.(عليش، دت: ص 102). حيث كان إعتقاد علماء النفس القدامى أن وظيفتهم هي العمل على تكييف الإنسان مع الآلة عن طريق تطبيق النظريات والطرق السيكولوجية عند اختبار الأفراد، ولكن التجارب أثبتت خطأ هذا الزعم من أساسه فالإنتاج لا يزال يعتمد على العنصر الإنساني وعلى سلوك وتصرف الأفراد.

وقد شكّلت جمعيات وهيئات نفسية متخصصة تابعة للقيادات العسكرية في البلدان المتحاربة في الحرب العالمية الثانية، كان من بينها " اللجنة الأمريكية" التي جمعت دراساتها وأبحاثها فيما بعد في أربعة مجلدات نشرت فيما بين سنة (1949) وسنة (1954) تحت عنوان (دراسات في علم النفس الاجتماعي خلال الحرب العالمية الثانية)، وقد شجعت نتائج الدراسات على الجوانب ذات الارتباط بالروح المعنوية، (الشيواني، 1986: ص 128).

III-5) العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

إن المتتبع لآراء الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة يجد أنها تتعدد حول العوامل المؤثرة في الروح المعنوية، حتى وإن تشابهت في مُجملها إلى حد بعيد. وسيتم التطرق لبعض آراء الباحثين بشيء من التفصيل.

👉 فيرى (Kats) حسب (عمر، د: ص 31) أن الروح المعنوية تتعلق بعاملين رئيسيين هما:

1. وجود هدف مشترك لأفراد الجماعة.

2. وجود خطة مقبولة اجتماعيا لتحقيق الهدف.

👉 ويذكر (ندي، 1998 : ص 37) أن " بيركويتز " (Berkowitz) قد قدم ورقة عمل لرابطة البحث

العلمي الأمريكية في شيكاغو باسم جامعة " ماركوينت " (Marquette) أجملَ فيها أن

المصادر التي تؤثر في الروح المعنوية إما داخلية تتبع من داخل الفرد نفسه وتؤثر فيها

شخصيته، أو خارجية نابذة من وجود الإنسان في هذه الطبيعة؛ وهذه كثيرة جداً تتعلق بكل

الظروف التي تؤثر ويتأثر بها الإنسان، والمهم هو كيف يستطيع الإنسان أن يُطوِّع هذه

الظروف له لا عليه ويكون شخصية متعلمة كيف يعيش في هذه الحياة.

👉 وقد بين روب (Roub) كما بين (الغامدي، 1987: ص 40) وجود عوامل لها تأثير من وجهة

نظر العمال في روحهم المعنوية ومنها : فرص الترقية، التفويض، الشعور بالأمن، الفوائد

المالية، وإخبار العمال بأهمية عملهم.

👉 في حين يصف (المشعان، 1994: ص 201) الروح المعنوية بأنها القوة الداخلية فإنه يرجعها

إلى ثلاثة معايير أساسية هي:

1. المعيار الأول : العلاقة بين العامل وعمله.

2. المعيار الثاني : العلاقة بين العامل وإدارته.

3. المعيار الثالث : العلاقة بين العامل وزملائه.

👉 وهذا الرأي يوافق ما أورده (عليش، د: ص 122) عن " هالسي " (Halsay) قوله أن " خلق

الروح المعنوية لا يكون إلا بإحتواء جو العمل المحيط بالعامل على الظروف المواتية لتتميتها "

👉 أما (عويضة،1996: ص 157) فيشير إلى الظروف التي حددها " نورمان مايد " والتي تُؤثر

في الروح المعنوية للجماعات في ثلاث درجات :

1. الدرجة التي يُمكن عندها أن يكون للجماعة هدف مشترك.

2. الدرجة التي يعتبر عندها هذا الهدف هاماً يستحق الذكر.

3. الدرجة التي يشعر عندها الأفراد بأن الهدف يمكن أن يتحقق.

👉 بينما (محمد،1989: ص- ص 138-140) فقد قسم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية إلى

مجموعتين :

1. المجموعة الأولى: ظروف العمل الطبيعية؛ ومنها : الإضاءة، الضوضاء، حوادث العمل،

ساعات العمل.

2. المجموعة الثانية : ظروف العمل الاجتماعية؛ ومنها : القيادة، ونظام الإتصال بالعاملين.

👉 أما (ندى،1998: ص36) فقد أورد العوامل التالية التي تؤثر في معنوية العاملين :

1. وضوح الدور لدى العامل.

2. وسائل الاتصال في المؤسسة وكفايتها.

3. العدالة والموضوعية في الترقية والعلاوات.

4. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5. قناعة العامل بكفاءة الإدارة وعلاقته الطيبة معها.

6. العلاقة بين العاملين.

وفي دراسة (العتيبي،2008: ص 111) يُشير إلى خمسة عوامل تؤثر على الروح المعنوية للفرد

هي :

1. ثقة الفرد في قيادته.
2. ثقة الفرد بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يساهم مع مجموعة الأفراد لتحقيقه.
3. ثقة الفرد المتبادلة مع زملاء العمل.
4. كفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواءً من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.
5. حالة الموظفين الجسمية، والعقلية، والنفسية.

أما الطالب الباحث فيرى أنه يُمكن أن تقسّم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعمال إلى

نوعان هما:

1. العوامل الطبيعية.
2. العوامل الاجتماعية والنفسية.

III-6 مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة:

يرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنظمة تُعدُّ مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين إذ يُمكن من خلالها التعرف على إرتفاع أو إنخفاض هذه المعنويات ومن بين هذه المؤشرات الآتي (Pigors and Myers,1999.P359) :

1. الإرتفاع أو الإنخفاض في الإنتاج.
2. عدد العاملين الذي يتركون العمل.
3. عدد العاملين الذي يتأخرون أو يتغيبون عن العمل.
4. إزدیاد أو إنخفاض الحوادث.
5. أعداد المرضى والمتمرضين.

6. الشكاوى والاقتراحات.

ويرى هؤلاء الباحثين أن هذه المؤشرات إذا ما تمت دراستها جميعاً وفي فترات متقاربة يُمكن الحصول على معلومات مهمة عن معنويات العاملين في المؤسسة، إلا أنهم يؤكدون بأنه لا يُمكن إعتبار هذه المؤشرات دقيقة .

ويؤكد الطالب الباحث هذا الرأي لأن الروح المعنوية للعاملين عنصر سلوكي غير ملموس لا يُمكن إكتشافه بطريق مباشر .

ويرى (القاسم، 2001: ص 53) أن المظاهر والمؤشرات التي تدل على الروح المعنوية للعاملين

تتمثل فيمايلي:

1. شدة تماسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالإنتماء إليها.
 2. قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها وسعيهم الدؤوب وحرصهم على تحقيقها وإشاعة روح الفريق بينهم.
 3. إنعدام أو قلة المشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تنتهي بتفكك الجماعة.
 4. دفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها وإستمرارها ودعمها المتواصل.
- ويصف (عويضة، 1996: ص 156) الجماعات ذات الروح المعنوية العالية بالصفات التالية:

1. روح الفريق.
2. الثبات.
3. الحماس والحمية.
4. مقاومة الإحباط.

بينما الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة بإستخدام كلمات مثل:

1. الغيرة والأحقاد.
2. البلادة والتبذل.
3. الجهود المبعثرة.
4. التشاؤم.

(7-III) الخصائص العامة للروح المعنوية :

للروح المعنوية خصائص وصفات تُميّزها عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية منها:

1. الروح المعنوية من الصفات والأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.
2. الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يُمكن قياسها مباشرة، وإنما عن طريق نتائجها وآثارها.
3. الروح المعنوية ظاهرة معقدة تتأثر في إرتفاعها أو إنخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية.
4. للروح المعنوية عدة معايير يُمكن الحكم في ضوئها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة (الشيباني، 1986: ص - ص 133-135).

ويبين (الزهراني، 2008: ص 49) في دراسته أن :

1. الروح المعنوية للموظف لا تأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق إحتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تُمكنه من أداء العمل بخلق الثقة والإحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين.

2. الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، إن عاملاً واحداً لا يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية، حيث إنها تخضع في إنخفاضها أو إرتفاعها إلى متغيرات متعددة.

III-8) أساليب قياس الروح المعنوية :

لا شك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة، وذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومُعقدة ومتغيرة، ليست بسيطة ولا ثابتة مُطلقاً، ويُمكن تلخيص أهم الطرق لقياس الروح المعنوية فيمايلي:

👉 المقابلة :

وتُمكن الباحث من معرفة أسباب إنخفاض الروح المعنوية أو إرتفاعها، ويجب على الباحث عند استخدام هذا الأسلوب إقناع الطرف الآخر بسرية المعلومات التي سيدلي بها، ليضمن بذلك الحصول على معلومات صحيحة، أما إذا لم يشعر المستجيب بالطمأنينة فإن ذلك يؤدي إلى عدم الإفصاح عن رأيه، لكن المقابلة تبقى مفيدة في استجواب الموظفين والعاملين الذين تركوا أعمالهم، أو الذين قرروا ترك أعمالهم، وذلك لمعرفة عيوب العمل ومن ثمّ تحسين ظروفه والقضاء على أسباب الشكوى. (عويضة، 1996: ص163).

👉 الاستبيان :

ومن مزاياه أن المستجيب يحصل على الوقت الكافي للإجابة، دون حصول ضرر جراء إجابته الصحيحة لعدم ذكر اسمه، وهذا لا ينفي وجود السلبيات لهذه الطريقة مثل نمطية الاستجابة وعدم الاكتراث مما يؤدي إلى استجابات غير دقيقة وغير موضوعية، لكن يمكن للباحث أن يتجنب عيوب

هذه الطريقة عندما يُوزع الاستبانة بنفسه، ويُجيب عن استفسارات المستجوبين، ويشعرهم بأهمية الموضوع وسرية المعلومات. (الخالدي، 2008: ص 48).

📌 الملاحظة:

ويحدث ذلك أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة، سواء عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظة المشرفين على العمل والتي تُدوّن في شكل تقارير، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوى الموظفين. (العتيبي، 2008: ص 112).

III-9) طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية:

بينت العديد من الدراسات في مجال الإدارة وكذلك في مجال علم النفس الصناعي أنه كلما كانت الكفاءة الإدارية عالية كلما كان هناك نجاح في تحقيق الأهداف، والأهداف لا تتحقق إلا من خلال العمل التعاوني والجماعي وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة ناجحة تعرف كيفية إدارة الخلافات والصراعات الحادثة في منظماتها، وتحويلها لصالح أهداف الأفراد والمنظمة معاً، وتوفير الأمن الوظيفي للموظف، والحصول على مستحقاته وفق أسس من العدالة والنزاهة، وهذا كله ينعكس على الروح المعنوية لموظفيها.

ويضيف (علاقي، 2000: ص 366) أنه كلما كانت درجة التوفيق بين الجماعة كبيرة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وبالتالي سيؤدي هذا التوافق إلى تخفيف حدة الصراع بين أعضاء المجموعة، وكلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للفرد، وانعكس ذلك على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة.

كما أشار (حلوة، 2007: ص 32) إلى أن حُسن سُمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لَهَيَّ من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضوع فخر له، وأن هذا

الإعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة ويفخر بنجاحها وكفاءة إدارتها.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

- مجالات الدراسة
- منهج الدراسة
- الدراسة الإستطلاعية
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها الطالب الباحث.

(1-IV) مجالات الدراسة

حددت هذه الدراسة بالمجالات الآتية:

أ) **المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي (أساتذة وإداريين) كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة.

ب) **المجال المكاني:** كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بتبسة.

ج) **المجال الزمني:** لقد تمت عملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي: 2013/2012 وذلك ابتداء من شهر نوفمبر 2012 إلى غاية شهر أبريل 2013.

(2-IV) منهج الدراسة

بما أن الطالب الباحث يسعى للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول الصراعات التنظيمية و علاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة -الجزائر- دون إحداث أي تغيير على متغيرات المشكلة، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لمثل هذه الأغراض؛ حيث يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

(3-V) الدراسة الاستطلاعية:

قام الطالب الباحث بدراسة استطلاعية كان الهدف منها:

- تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، ومن ثم طريقة اختيار عينة الدراسة.
 - اختيار الأدوات الأنسب لجمع البيانات، ثم بناؤها والتحقق من خصائصها السيكو مترية.
- وقد ضمنت إجراءاتها وكذا نتائجها في عناصر البحث التالية.

(4-IV) مجتمع الدراسة

بما أن الدراسة الميدانية كانت بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة تبسة فهذا يعني أن مجتمع الدراسة تكوّن من جميع أساتذة وإداري كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة تبسة للعام الدراسي 2012 _ 2013، والبالغ عددهم (265) فرداً. يتوزعون على مختلف أقسام ومصالح الكلية كما هو موضح بالجدول رقم (05).

جدول (05):

توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة ومكان العمل.

مكان العمل	أساتذة	%	إداريون	%	المجموع	%
إدارة الكلية	/		63	23.77	63	23.77
قسم اللغة العربية	71	26.80	10	3.77	81	30.56
قسم اللغة الفرنسية	24	9.05	05	1.88	29	10.94
قسم العلوم الاجتماعية	39	14.71	05	1.88	44	16.60
قسم العلوم الإنسانية	43	16.22	05	1.88	48	18.11
المجموع	177	66.80	88	33.20	265	100

اعداد الطالب الباحث

(5-IV) عينة الدراسة

(1-5-IV) عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت من (30) أستاذاً وإداريا من كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية للعام الدراسي (2012_2013) تم الاستعانة بهم في التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات جمع

البيانات، وقد تمّ اختيارهم عشوائياً اعتماداً على الجداول العشوائية التي أعدها (فيشر وبيتسوكندال)؛
وفق الخطوات التالية:

1. الحصول على قوائم تتضمن أسماء المجتمع الأصلي للدراسة.
2. ترقيم هذه الأسماء ترقيماً متسلسلاً يبدأ بالرقم واحد وينتهي بآخر رقم لعدد أفراد المجتمع.
3. اختيار جداول عشوائية عدد خاناتها مساو لعدد خانات العدد الكلي لمجتمع البحث الأصلي.
4. اختيار رقم لا على التعيين من صفحة الجدول، فكان مثل هذا الرقم في قائمة المجتمع هو الوحدة الأولى المختارة، وأصبح صاحب الرقم أول فرد من أفراد العينة.
5. تم الانتقال بعد ذلك إلى الرقم العشوائي التالي بإتباع جهة يمين أو يسار أو العكس، أو أعلى أسفل والعكس.

ملاحظة : يفترض إتباع نظام واحد في اختيار أفراد العينة، يستمر هذا الإجراء حتى يتم اختيار جميع وحدات العينة.

IV-5-2) عينة الدراسة الأساسية:

1. تحديد حجم العينة وتوزيعها:

لقد قام الطالب الباحث باطلاع عام حول المؤسسة مجال الدراسة وتعرف على حجم العمالة في هذه المؤسسة (كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية)، وقد إرتأى أن يكون حجم العينة (40%) (تم إختيار نسبة 40 % لاعتقادنا أنها تُوفّر عدد موضوعي من المفردات التي بإمكانها تمثيل المجتمع) أي ما يعادل (106) موظف والعمالية التي قمنا بها حتى حصلنا على حجم العينة هي :

$$106 = \frac{40 \times 265}{100}$$

وبالتالي فإن توزيع حجم العينة على مختلف المصالح ونسبة

تمثيلها حسب الطريقة التالية (أنظر الجدول رقم 06) مجموع الموظفين في كل ادارة

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{مجموع الموظفين في كل ادارة} \times 40\%}{100}$$

$$\text{نسبة تمثيل العينة} = \frac{100 \times \text{مجموع الموظفين في كل ادارة}}{\text{مجموع موظفي الكلية}}$$

جدول (06) :

حجم عينة الدراسة وتوزيعها ونسبة تمثيلها

العينة مكان العمل	العدد	حجم العينة	نسبة تمثيلها %
إدارة الكلية	63	25.2	23.77
قسم اللغة العربية	81	32.4	30.56
قسم اللغة الفرنسية	29	11.6	10.94
قسم العلوم الاجتماعية	44	17.6	16.60
قسم العلوم الإنسانية	48	19.2	18.11
المجموع	265	106	100

إعداد الطالب الباحث

2. طريقة إختيار العينة:

نظرا لأن مجتمع البحث غير متجانس؛ فكان اختيارنا للعينة الطبقية العشوائية.

حيث يقوم الباحث بتقسيم المجتمع الأصلي أو المجتمع المستهدف إلى مجتمعات فرعية وفقا لسمة أو خاصية معينة، ثم ينتقي من كل هذه المجتمعات عينة عشوائية بحيث تكون نسبة عدد أفراد كل هذه العينات مساويا نسبتها في المجتمعات الفرعية (صلاح الدين محمود علام، 1993: ص21) ومن الممكن أن تكون العينة الطبقيّة أكثر تمثيلا إذا اختار الباحث بطريقة عشوائية مفردات كل طبقة بقدر يتناسب مع حجمها وأهميتها في المجتمع الأصلي (محمود عبد الحليم منسي، وآخرون، 2002: ص 70)، وقد قام الطالب الباحث بتحديد حجم العينة في كل إدارة تابعة لكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية حسب تمثيلها في المجتمع الأصلي وذلك وفق وظيفتها (أستاذ - إداري) (الجدول رقم 07).

وتم تحديد حجم العينة في كل إدارة وفق وظيفة الموظفين حسب العملية التالية :

$$\text{مجموع الموظفين حسب الوظيفة} \times 40 = \frac{\text{فكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:}}{100}$$

جدول (07) :

تحديد حجم العينة في كل إدارة وفق الوظيفة

مكان العمل	حجم العينة	أساتذة	%	إداريون	%	المجموع	%
إدارة الكلية	25.2	/	/	25	71.42	25	23.58
قسم اللغة العربية	32.4	28	39.43	04	11.42	32	30.18
قسم اللغة الفرنسية	11.6	10	14.08	02	5.71	12	11.32
قسم العلوم الاجتماعية	17.6	16	22.53	02	5.71	18	16.98
قسم العلوم الإنسانية	19.2	17	23.94	02	5.71	19	17.92
المجموع	106	71	100	35	100	106	100

إعداد الطالب الباحث

ويعد حساب حجم العينة قام الطالب الباحث بالخطوات التالية من أجل تعيين مفردات العينة :

- ➔ الحصول على القوائم الإسمية لجميع موظفي الكلية.
- ➔ كتابة كل اسم في قصاصات متجانسة.
- ➔ تم وضع كل مفردات طبقة في صندوق.
- ➔ سحب عينة كل طبقة بطريقة عشوائية (كل مفردة تسحب لا يتم استرجاعها للصندوق وذلك لإعطاء فرصة متساوية لكل المفردات).
- ➔ تتم عملية السحب إلى غاية سحب حجم العينة المطلوبة في كل طبقة.

(6-IV) أدوات الدراسة

في ضوء الأدبيات التي تم جمعها وتفحصها حول موضوع الدراسة، وخصائص مجتمع الدراسة، اختار الطالب الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعليه صمم أداتين هما: استبيان الصراع التنظيمي، واستبان الروح المعنوية.

(1-6-IV) إستبيان الصراع التنظيمي

اعتمادا على الاطلاع على البحوث التي تناولت الصراع التنظيمي، وعلى جملة من المقاييس التي أعدت لقياسه، وكذا على الدراسة الاستطلاعية تم بناء هذه الأداة مرورا بالخطوات التالية:

- ➔ إجراء مقابلات غير موجهة مع بعض أساتذة جامعة عباس لغرور بخنشلة وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وجامعة العربي التبسي بتبسة حيث بلغ عددهم خمسة أساتذة (05) للإحاطة بموضوع الدراسة عن طريق توجيه أسئلة مفتوحة حول النقاط التالية: أهم المشكلات المواجهة، كيفية معالجة هذه المشكلات، مستوى الصراع التنظيمي الحادث بالمؤسسة الجامعية، أهم أسباب حدوث الصراع.

بعد تدوين إجابات الاساتذة المعنيين على الأسئلة المقدمة تم تحليل البيانات الواردة وترتيبها وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

إعداد الاستبيان في صورته الأولية والتي شملت (31) فقرة. (أنظر الملحق رقم 01).

عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه.

التعديل الأولي للاستبيان حسب ملاحظات المشرف.

عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين مختصين في علوم التربية والاجتماع

والأدب العربي بلغ عددهم سبعة أساتذة في كل من جامعة تبسة، وقسنطينة، والبليدة، وباتنة

(أنظر الملحق رقم 02).

إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، وحذف (04) فقرات.

فصار الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 03) يتكون من (27) فقرة موزعة على محورين

(أنظر الجدول رقم 08) هما:

1. محور مستويات الصراع التنظيمي الذي يتكون من (06) فقرات تُقدم للمبحوث مرفقة بخمسة

اختيارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

2. محور استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي الذي يتكون من (21) فقرة موزعة على (05)

استراتيجيات هي: التنافس، والتعاون، والتنازل، والتجنب، والتسوية. تُقدم للمبحوث مرفقة بخمسة

اختيارات هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

جدول (08):

توزيع فقرات إستبيان الصراع التنظيمي

المجموع	عدد الفقرات	المحور ومؤشراته
27	06	مستويات الصراع التنظيمي
	05	استراتيجية التنافس

	05	استراتيجية التعاون	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي
	03	استراتيجية التنازل	
	04	استراتيجية التجنب	
	04	استراتيجية التسوية	

اعداد الطالب الباحث

خصائصه السيكومترية

○ الصدق:

للتأكد من صدق هذه الأداة اعتمد الطالب الباحث على عدة إجراءات نذكرها فيما يلي:

أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على سبعة (07) من الأساتذة الخبراء في القياس والتقويم وعلم النفس وعلم الاجتماع في بعض الجامعات الجزائرية (أنظر الملحق 02)، وقد طلب من كل محكم تحديد مدى وضوح كل فقرة وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وكذلك تعديل أو حذف أو إضافة فقرات أخرى يراها أكثر ملاءمة. واعتمد الطالب الباحث حصول كل فقرة على نسبة اتفاق أكثر من (85%) من المحكمين معياراً للاحتفاظ بها.

ب) الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان (الطيب، أحمد محمد، 1990:ص291) وقد قام الطالب الباحث بالتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي

تتنمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع العلم أنه تم استبعاد العينة الاستطلاعية فيما بعد.

● الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي)

يوضح جدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "مستويات الصراع التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور الأول؛ والذي يبين أن كل معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط فيها بين حد أدنى (0.64) كما في الفقرة رقم (02) "يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية"، وحد أعلى قدره (0.82) كما في الفقرة (06) "يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل". وعليه يمكننا القول بأن فقرات المجال الأول تتمتع بقدر مقبول من الصدق.

جدول (09):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من محور "مستويات الصراع التنظيمي" ودرجته الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
01	يوجد عدم توافق بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارات	*0.71
02	يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية	*0.64
03	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل	*0.65
04	ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل	*0.74
05	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل	*0.66
06	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل	*0.82

* دال عند مستوى (0.05)

● الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي):

تضمن هذا المحور (21) فقرة، ويوضح جدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقراته والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يلاحظ تباين في معاملات الارتباط لهذه الفقرات؛ إذ تراوحت بين حد أدنى (0.36) كما في الفقرة رقم (16) "تجنب

مناقشة من يختلفون معهم في الآراء"، وحد أقصى قدره (0.81) كما في الفقرة (18) "تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة"

جدول (10) :

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من محور استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي ودرجته الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
01	التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة	*0.75
02	المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين	*0.49
03	المغالاة في المطالب و المواقف للحصول على المراد	*0.48
04	محاولة إبراز المواقف	*0.67
05	مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات دون تقديم المقابل	*0.47
06	تشجيع فكرة أننا جميعا في قارب واحد	*0.75
07	محاولة كل طرف تفهم مواقف ووجهات نظر الأطراف الأخرى	*0.76
08	السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع	*0.66
09	مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى	*0.60
10	تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	*0.74
11	الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض	*0.59
12	التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين	*0.72
13	مراعاة شعور الآخرين و الحفاظ على العلاقة القائمة بينهم	*0.75
14	محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة	*0.64
15	السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	*0.57
16	تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء	*0.36
17	اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها	*0.49
18	تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة	*0.81
19	محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع	*0.69
20	التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى	*0.56
21	محاولة إيجاد طريقا للتوسط لحل الصراعات	*0.68

* دالة عند مستوى (0.05)

ج) الصدق البنائي لمحاو الاستبيان:

ومن أجل قياس الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الصراع التنظيمي، قام الطالب الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان، والدرجة الكلية للاستبيان، ويبين الجدول رقم(11) أنّ كليهما دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومرتفع، مما يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة في كل محور من محاورها، وكل مجال من مجالاتها. وهو الأمر الذي يعكس صدقاً مقبول لهذه الأداة.

جدول (11):

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان

الرقم	المحور	معامل الارتباط
01	مستويات الصراع التنظيمي	*0.91
02	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	*0.84

* دالة عند مستوى (0.05)

○ الثبات:

يقصد بثبات الأداة هو " إعطاء النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف" (بركات،2007: ص174)، أو بعبارة أخرى الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتأكد من ثبات الأداة اعتمد الباحث طريقة التطبيق لمرة واحدة، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محاور المقياس وللمقياس الكلي فجاءت كما يوضحها الجدول (12) كانت كلها دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يعني أن استبيان الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

جدول (12) :

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و للاستبيان الكلي.

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مستويات الصراع التنظيمي	0.89

0.79	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي
0.83	المقياس ككل

IV-6-2) استبيان الروح المعنوية:

اعتماداً على الاطلاع على البحوث التي تناولت الروح المعنوية ، وعلى جملة من المقاييس التي أعدت لقياسها، وكذا على الدراسة الاستطلاعية تمّ بناء هذه الأداة مروراً بالخطوات التالية:

- إجراء مقابلات غير موجهة مع بعض أساتذة جامعة عباس لغرور بخنشلة وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وجامعة العربي التبسي بتبسة حيث بلغ عددهم خمسة أساتذة (05) للإحاطة بموضوع الدراسة عن طريق توجيه أسئلة مفتوحة حول النقاط التالية: مفهوم الروح المعنوية من وجهة نظرهم، مستوى الروح المعنوية، المؤشرات التي يتم من خلالها قياس مستوى الروح المعنوية، والسبل التي تعمل على رفع درجة الروح المعنوية.
- بعد تدوين إجابات الأساتذة المعنيين على الأسئلة المقدمة تمّ تحليل البيانات الواردة وترتيبها وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والتي شملت (54) فقرة والملحق رقم (04) يوضح استبيان الروح المعنوية في صورته الأولية.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه.
- التعديل الأولي للاستبيان حسب ملاحظات المشرف.
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين المختصين في علوم التربية والاجتماع والأدب العربي بلغ عددهم سبعة أساتذة في كل من جامعة تبسة، وقسنطينة، والبلدية، وباتنة (أنظر الملحق رقم 02).

إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون فتم حذف (02) فقرات.

فصار الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 05)، يتكون من (52) فقرة موزعة على محورين (أنظر الجدول رقم 13) هما:

1. محور مستوى الروح المعنوية الذي يتكون من (36) فقرة موزعة على (05) مؤشرات هي مؤشر العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، الحوافز والأجور والترقيات، النمط القيادي والإدارة، مؤشر الأنظمة والتعليمات. وتُقدم أيضا للمبحوث بخمسة اختيارات هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

2. محور سبل الرفع من الروح المعنوية الذي يتكون من (16) فقرة تقدم للمبحوث مرفقة بأربعة اختيارات كمايلي ضروري جداً، ضروري، متوسط الضرورة، غير ضروري.

جدول (13):

توزيع فقرات استبيان الروح المعنوية

المجموع	عدد الفقرات	المحور ومؤشراته
36	08	مؤشر العلاقات مع الزملاء
	07	مؤشر ظروف العمل
	06	مؤشر الحوافز والأجور والترقيات
	08	مؤشر النمط الإداري والقيادة
	07	مؤشر الأنظمة والتعليمات
16	سبل رفع الروح المعنوية	
52	مجموع فقرات الاستبيان	

المصدر: إعداد الباحث

خصائصه السيكومترية

○ الصدق:

للتأكد من صدق هذه الأداة اعتمد الطالب الباحث على عدة إجراءات نذكرها فيما يلي:

أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على سبعة (07) من الأساتذة الخبراء في القياس وعلم النفس وعلم الاجتماع في بعض الجامعات الجزائرية (أنظر الملحق 02)، وقد طلب من كل محكم تحديد مدى وضوح كل فقرة وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه، وكذلك تعديل أو حذف أو إضافة فقرات أخرى يراها أكثر ملاءمة. واعتمد الطالب الباحث حصول كل فقرة على نسبة اتفاق أكثر من (85%) من المحكمين معياراً للاحتفاظ بها.

ب) الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

وقد قام الطالب الباحث بالتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع العلم أنه تم استبعاد العينة الاستطلاعية فيما بعد.

● الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (مستوى الروح المعنوية)

يوضح جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "مستوى الروح المعنوية" والدرجة الكلية للمحور الأول، والذي يبين أن كل معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط فيها بين حد أدنى (0.51) كما في الفقرة رقم (27) " تمارس إدارة الجامعة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الإدارية"، وحد أعلى قدره (0.85) كما في الفقرة (35) " تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الإنسانية ". وعليه يمكننا القول بأن فقرات المجال الأول تتمتع بقدر مقبول من الصدق.

جدول (14):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "مستوى الروح المعنوية" ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
01	أشارك زملائي في العمل كافة المناسبات العامة و الخاصة	*0.65
02	لا تؤثر الاختلافات في وجهات النظر على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بين الزملاء العمل	*0.62
03	احترم آراء زملائي في العمل بصرف النظر عن كونها مطابقة لرأيي أو معاكسة له	*0.54
04	أرى أن هناك تعاوناً بين الزملاء في الجامعة	*0.74
05	أناقش مع زملائي في الإيجابيات و السلبيات المتعلقة بالعمل بروح أخوية	*0.52
06	ادعم بموضوعية اقتراحات الزملاء الإيجابية نحو التطور و التقدم	*0.78
07	أحرص على تطوير أسباب الثقة و العلاقات الشخصية مع زملائي في العمل	*0.68
08	بالرغم من اختلاف وجهات النظر بين الزملاء تتسم العلاقات بينهم بالروح الأخوية	*0.69
09	الخدمات العامة اللازمة متوفرة ببسر (صيانة، هاتف، موقف ...)	*0.81
10	أعتبر مبنى الجامعة مكاناً مريحاً و مناسباً لطبيعة عملي	*0.69
11	توزيع و انتظام الوسائل المستخدمة ملائم في محيط العمل	*0.58
12	أشعر أن المساحة المخصصة لمكتبي مطابقة للمواصفات الفنية الجيدة	*0.67
13	لا تؤثر المعوقات الخارجية على درجة عطائي أثناء عملي	*0.72
14	الظروف الفيزيائية في محيط عملي مريحة و ملائمة	*0.57
15	الحرارة و البرودة لا تؤثران على طبيعة عملي	*0.64
16	أعتقد أن راتبتي يناسب المجهود الذي أبذله	*0.68
17	سياسة الجامعة للترقيات عادلة	*0.56
18	تحرص الجامعة على تدريب العاملين و تطوير مؤهلاتهم	*0.58
19	تهتم الجامعة بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للموظفين فيها	*0.67
20	تتوفر في الجامعة الفرص العادلة للترقية و التدريب	*0.75
21	الحوافز و الخدمات المقدمة للموظفين تدفعني للتمسك بعملي	*0.69
22	مسؤول الجامعة منصف	*0.68
23	يبيدي المسؤول المباشر نمطاً قيادياً إيجابياً مبني على المشاركة	*0.66
24	الممارسات الإدارية لإدارة الجامعة ملائمة لظروف العمل	*0.71
25	تشارك إدارة الجامعة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية	*0.78
26	أشعر بأن معاملة المسؤولين للموظفين جيدة	*0.56
27	تمارس إدارة الجامعة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الإدارية	*0.51
28	توفر إدارة الجامعة أجواء من الثقة و التعاون بينها و بين الموظفين	*0.56
29	تدعم إدارة الجامعة العمل الجماعي وما يتعلق به من إبداع أو تطوير	*0.68
30	يشارك الموظفين في وضع القواعد و القوانين الخاصة بأداء الأنشطة	*0.69

31	من السهل الاتصال بالمسؤولين في الجامعة	*0.68
32	الطريقة المتعة في اختيار المناصب الإدارية تتبع أنظمة الجامعة	*0.72
33	يعتمد التوظيف في الجامعة على قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب	*0.84
34	القواعد التنظيمية هي المرجعية الوحيدة لتسيير أمور الجامعة	*0.68
35	تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الإنسانية	*0.85
36	تعتمد الجامعة على أسس علمية في عملية التوظيف	*0.69

* دالة عند مستوى (0.05)

● الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (سبل رفع الروح المعنوية):

تضمن هذا المحور (16) فقرة، ويوضح جدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقراته والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يلاحظ تباين في معاملات الارتباط لهذه الفقرات؛ إذ تراوحت بين حد أدنى (0.55) كما في الفقرة رقم (02) " إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية في مجالات التخصص "، وحد أعلى قدره (0.86) كما في الفقرة (14) "حرص الإدارة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الاجتماعية"

جدول (15):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "سبل رفع الروح المعنوية" ودرجته الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
01	توفير الفرص العادلة للترقية	* 0.75
02	إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية في مجالات التخصص	* 0.55
03	خلق فرص لتطبيق الأفكار المكتسبة من الدورات التدريبية	* 0.83
04	الاهتمام بالحالة الصحية و البدنية للموظفين	* 0.82
05	تحقيق التوازن بين توقعات و احتياجات الموظف مع الأنشطة التي يؤديها في الجامعة	* 0.69
06	توفير المساحات المناسبة للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية	* 0.75
07	تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة...)	* 0.68
08	جعل الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين أسهل	* 0.58
09	توضيح تعليمات وأنظمة العمل و إجراءات للموظفين	* 0.74
10	استشارة الموظفين فيما يتعلق بأعمالهم	* 0.69
11	اهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم	* 0.87
12	مراعاة تناسب المهام المطلوبة من الموظفين مع الوقت المتاح	* 0.65
13	أن يسود الاحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء و المرؤوسين	* 0.67
14	حرص الإدارة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الاجتماعية	* 0.86

0.55 *	الاهتمام بالحوافز المعنوية للموظفين	15
0.68 *	جعل توقيت العمل يناسب ظروف الموظفين ويحقق أهداف العمل	16

* دالة عند مستوى (0.05)

ج) الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

ومن أجل قياس الاتساق الداخلي لمحاور استبيان الروح المعنوية ، قام الطالب الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان، والدرجة الكلية للاستبيان، وبين الجدول رقم(16) أن كليهما دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومرتفع، مما يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة في كل محور من محاورها، وكل مجال من مجالاتها. وهو الأمر الذي يعكس صدقا مقبول لهذه الأداة.

جدول (16):

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور	معامل الارتباط
01	مستوى الروح المعنوية	0.79 *
02	سبل رفع الروح المعنوية	0.81 *

* دالة عند مستوى (0.05)

○ **النتائج:** للتأكد من ثبات الأداة اعتمد الباحث طريقة التطبيق لمرة واحدة، ثم حساب معامل

ألفا كرونباخ لكل محاور المقياس وللمقياس الكلي فجاءت كما يوضحها الجدول (17) كانت

كلها دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ وهذا ما يعني أن استبيان الروح المعنوية يتمتع بدرجة

مقبولة من الثبات.

جدول (17) :

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و للاستبيان الكلي.

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
---------	-------------------------

0.83	مستوى الروح المعنوية
0.86	سبل رفع الروح المعنوية
0.84	المقياس ككل

(7-IV) أساليب المعالجة الإحصائية

قام الطالب الباحث بتفريغ وتحليل أداتي الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيمايلي:

استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والأوزان النسبية لمعرفة مستوى الصراع التنظيمي، و معرفة درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، وكذلك استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية من وجهة نظرهم.

و لتصنيف مستويات الصراع التنظيمي تم إعطاء درجات (1 - 5) للبدائل كما ذكرت في السابق، وبعد ذلك قام الطالب الباحث بحساب الفرق بين أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5) ووجد يساوي (4) وهو ما يعرف بالمدى، وبعد ذلك تم قسمة المدى على عدد البدائل (5) ليصبح الناتج $0.8 = 5 \div 4$ ، فنستمر بإضافة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة (المستوى) بالاعتماد على المتوسط الحسابي.

جدول (18):

معيار تصنيف مستوى الصراع التنظيمي

المتوسط الحسابي	مستوى الصراع التنظيمي
أقل من 1.80	منعدم
1.80 – 2.59	منخفض
2.60 – 3.39	متوسط
3.40 – 4.19	مرتفع
4.20 فأكثر	مرتفع جدا

أما لتحديد درجة ضرورة سبل رفع الروح المعنوية، اعتمد الطالب على مفتاح التصحيح المبين

في الجدول (19) :

جدول (19) :

معيار تصنيف درجة ضرورة سبل رفع الروح المعنوية

المتوسط الحسابي	درجة الضرورة
أقل من 1.75	غير ضروري
1.75 – 2.49	متوسط الضرورة
2.50 – 3.25	ضروري
3.26 فأكثر	ضروري جدا

وقد اعتبر الطالب الباحث أن المتوسطات في الجدولين السابقين هي الحد الفاصل بين مستوى

الاستجابات في أداتي الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المؤشر، أو الدرجة الكلية.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة

- مستويات الصراع التنظيمي
- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- مستوى الروح المعنوية
- العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية
- العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية
- سبل رفع الروح المعنوية

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة حسب تساؤلات الدراسة، بعد أن تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) (أنظر الملحق رقم 06).

(1-V) مستويات الصراع التنظيمي

يوضح الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى النسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور الأول " مستويات الصراع التنظيمي "؛ حيث يلاحظ أن متوسط الدرجات الكلية لهذا المحور قد بلغ (3.30)، بانحراف معياري قدره (0.93)، مما يدل على توسط تشتت آراء أفراد العينة، وعلى التقارب في الآراء، وبما إن قيمة متوسط الدرجات الكلية للمحور محصورة في المجال (2.60 - 3.39)، فإن ذلك يعني ميلاً لدى عينة الدراسة لإعتبار مستوى الصراع التنظيمي متوسطاً.

جدول (20):

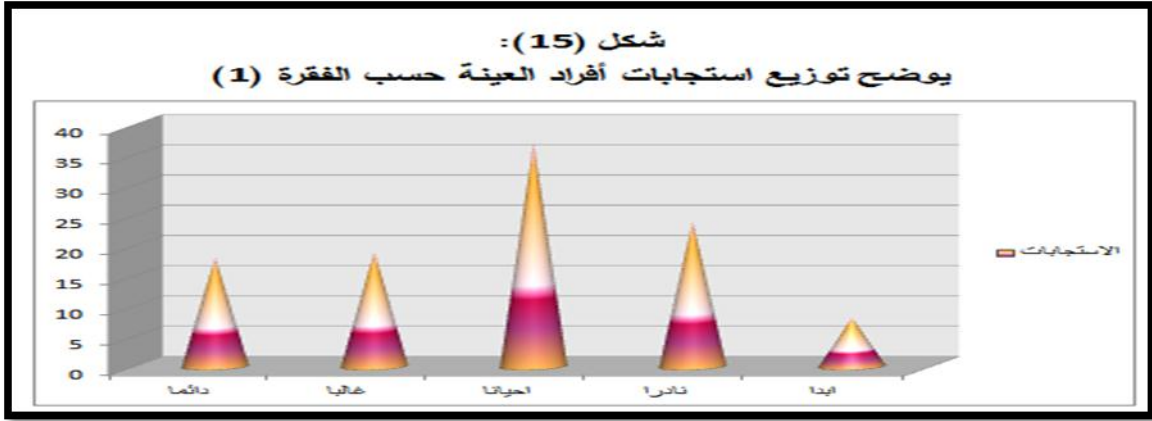
الإحصاءات الوصفية لفقرات محور مستويات الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	يوجد عدم توافق بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارات	ت	08	24	37	19	18	14.3	1.17
		%	7.5	22.6	34.9	17.9	17		
2	يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية	ت	09	24	36	16	21	15.3	1.22
		%	8.5	22.6	34.0	15.1	19.8		
3	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل	ت	11	17	34	22	22	25.3	1.25
		%	10,4	16,0	32,1	20,8	20,8		
4	ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل	ت	05	21	30	26	24	34.3	1.17
		%	4,7	19,8	28,3	24,5	22,6		
5	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل	ت	07	16	34	30	19	36.3	1.14
		%	6,6	15,1	32,1	28,3	17,9		
6	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل	ت	08	13	28	34	23	38.3	1.18
		%	7,5	12,3	26,4	32,1	21,7		
0.93	الدرجة الكلية	%	7.53	18.06	31.3	23.1	19.9	30.3	

وفيما يلي عرض لنتائج كل فقرة من فقرات هذا المحور مرتبة تصاعديا:

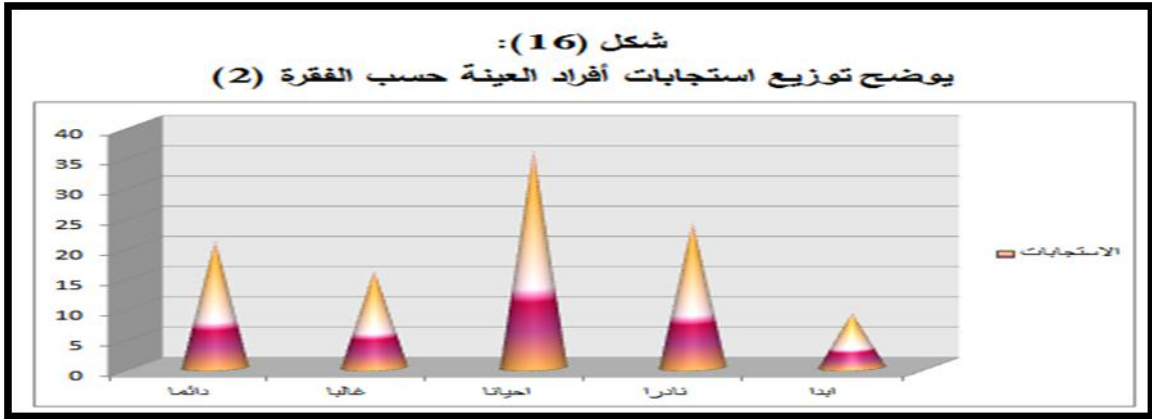
1. يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات:

- من خلال الشكل (15) الذي يوضح توزيع إستجابات أفراد العينة حسب هذه الفقرة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قد بلغ قيمة (3.14)، وانحرافها المعياري قيمة (1.17)، مما يدل على عدم وجود توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات ولكن بدرجات متوسطة.



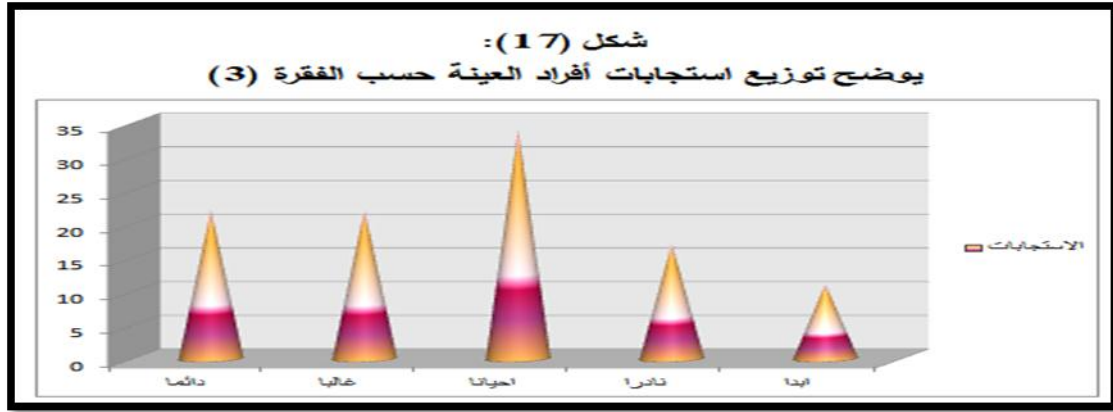
2. يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية:

- يوضح الشكل (16) توزيع استجابات أفراد العينة حسب هذه الفقرة، و يبين أن قيمة متوسطها الحسابي هي (3.15)، وانحرافها المعياري هو (1.22)، مما يعكس وجود اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية، وحسب معيار التصنيف المتبع في الدراسة الميدانية جاء بمستوى متوسط



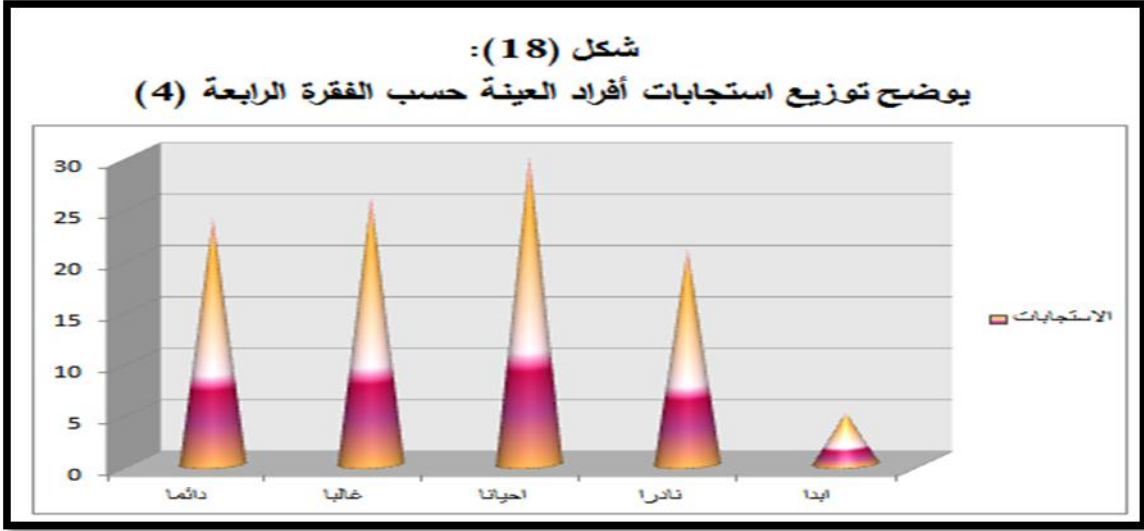
3. يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل:

- نلاحظ من الشكل (17) أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغت (3.25) وانحرافها المعياري (1.25)، مما يدل على وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل، وبالرجوع لمعيار التصنيف المتبع نجد ان مستوى هذا الاختلاف كان بمستوى متوسط.



4. ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل:

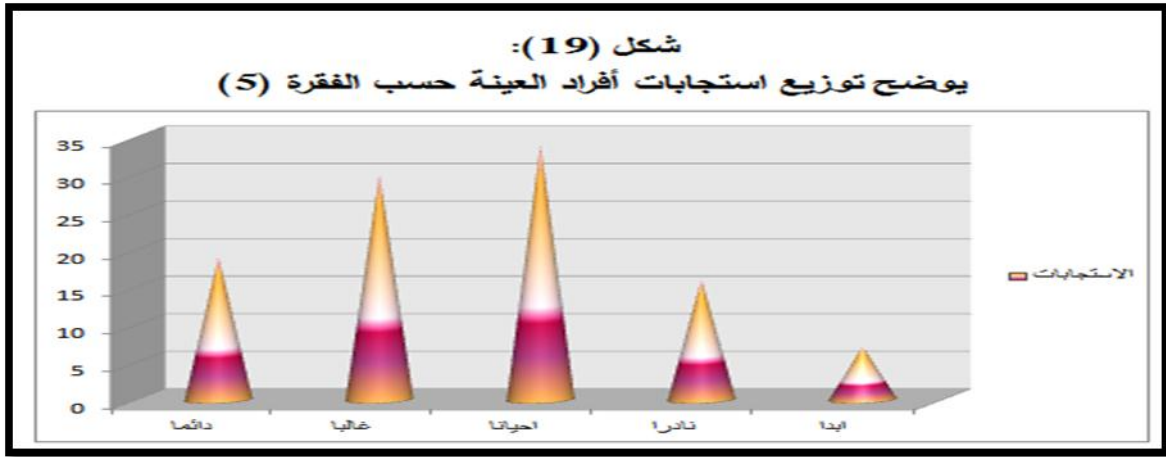
- من خلال الشكل رقم (18)، نلاحظ أن لهذه الفقرة متوسطا حسابيا قدره (3.34)، وانحرافا معياريا بقيمة (1.17)، مما يدل على نشوء التوتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل، ولكن بدرجات متوسطة.



5. تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل:

يوضح الشكل (19) أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.36)، وانحرافها المعياري هو (1.14)،

مما يدل على تأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل بدرجات متوسطة.

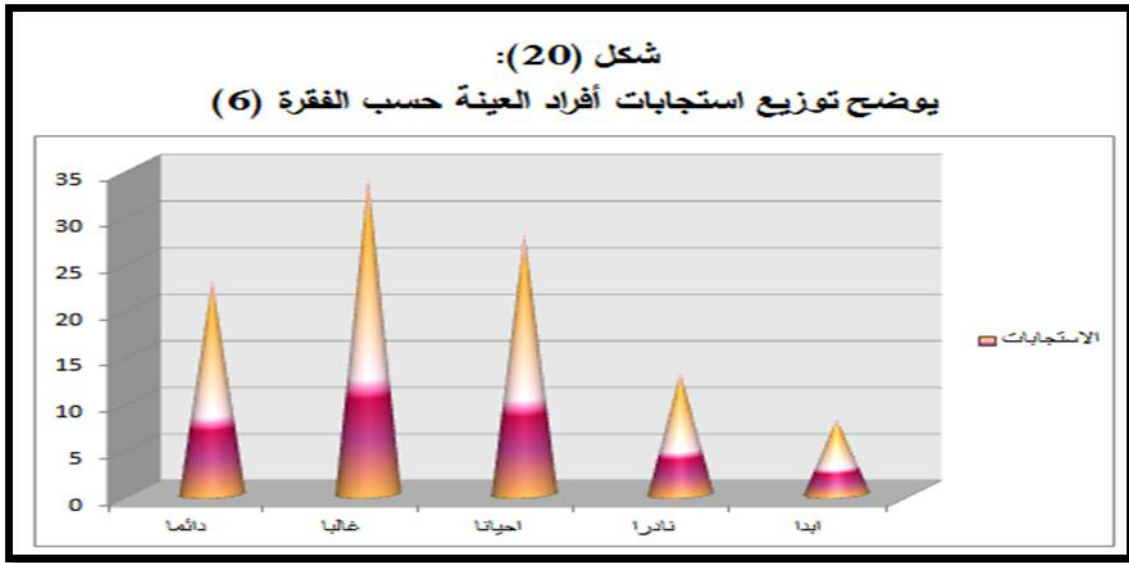


6. يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل:

يبين الشكل (20) أن متوسط هذه الفقرة قدر بـ (3.38) وانحرافها المعياري بـ (1.18)، مما يدل على

أن الموظفين يعتمدون إلى إخفاء عدم الإرتياح لبعضهم البعض بسبب العمل، وجاء هذا الإختلاف

بمستوى متوسط حسب المعيار المعتمد في الدراسة الميدانية.



وبالتالي وبعد حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مستوى الصراعات التنظيمية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة، إستنتج الطالب الباحث أنه إلى حد ما وبدرجة متوسطة يوجد عدم توافق بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارات، كما يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية، اختلاف بين الإدارات حول العمل، كذلك ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل، و تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل، بالإضافة الى أنه يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.

(2-V) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

للقوف على ماهية الإستراتيجيات التي تستخدم في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة قام الطالب الباحث بحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لفقرات المحور الثاني " إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي"، وفيما يلي عرض لنتائج كل إستراتيجية بالتفصيل.

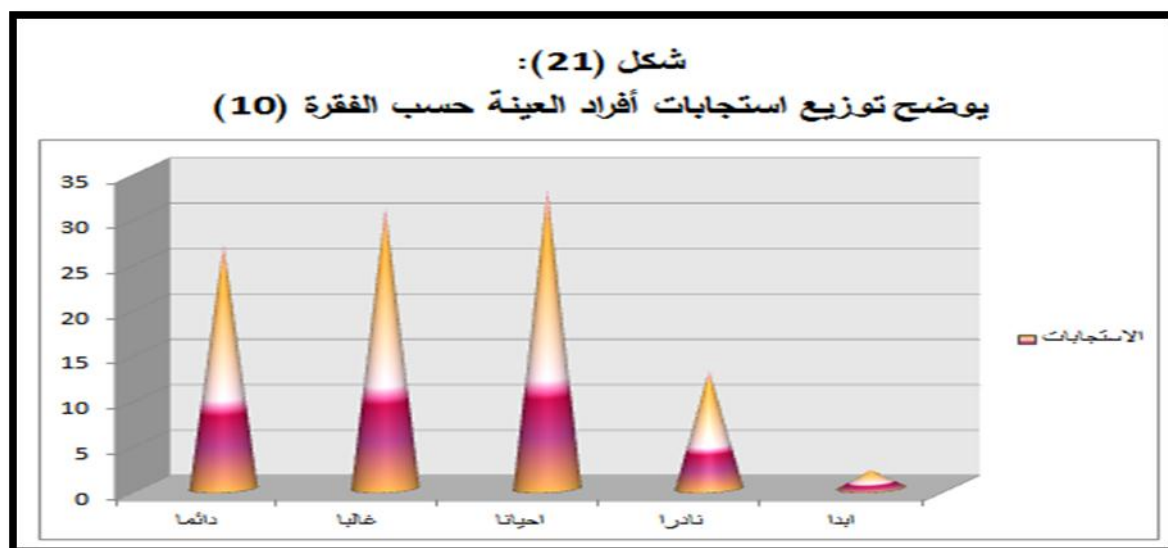
1. إستراتيجية التنافس:

من خلال ملاحظة الجدول (21) والشكل (21)، يتبين أن " محاولة إبراز المواقف " إحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.80%)؛ الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة يحاولون إبراز مواقفهم، ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الموظفين على توضيح مواقفهم، حيث ينتمي أفراد عينة الدراسة إلى مجتمع مثقف قادر على إيصال ما يريد للآخرين.

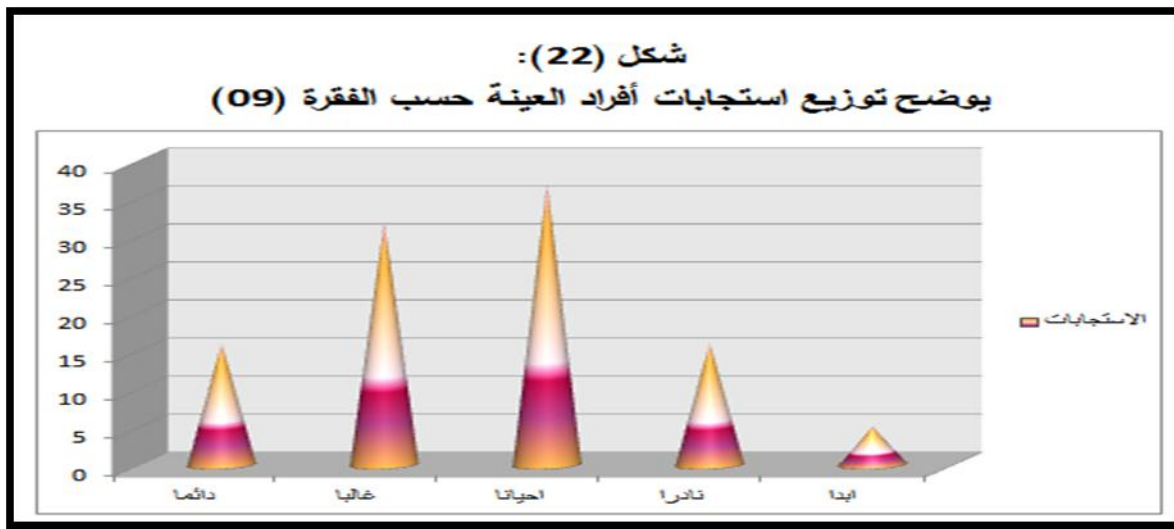
جدول(21):

الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التنافس

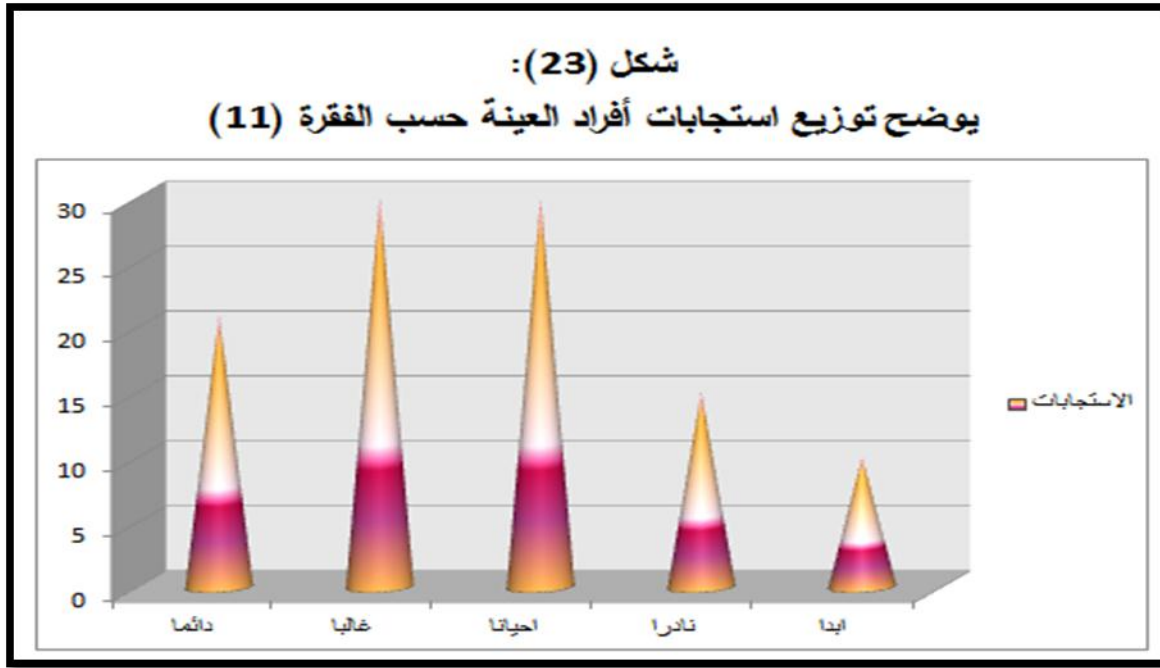
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					العبارة	الرقم
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
4	65.00	188.1	25.3	06	26	29	25	20	التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة	07
5	60.68	033.1	43.3	02	19	34	33	18	المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين	08
2	67.20	062.1	36.3	05	16	37	32	16	المغلاة في المطالب و المواقف للحصول على المراد	09
1	72.80	053.1	64.3	02	13	33	31	27	محاولة إبراز المواقف	10
3	67.00	219.1	35.3	10	15	30	30	21	مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات دون تقديم المقابل	11



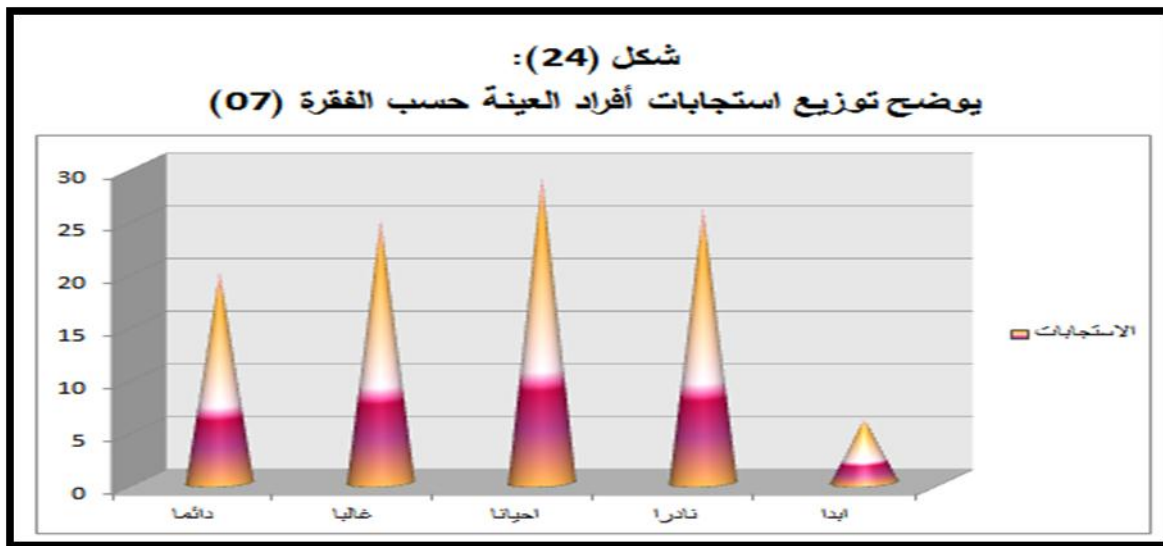
أما " المغالاة في المطالب والمواقف للحصول على المراد " (الشكل 22)، فقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.20%). وتوضح هذه النتيجة السلوك المتبع من طرف الموظفين في معالجة المواضيع المدرجة في دائرة الإهتمام، وأن المغالاة تعد من بين الوسائل المستعملة في مناقشة المواضيع العالقة، ويعزو الطالب الباحث هذا إلى قدرة الموظفين في التأثير على الآخرين من أجل الحصول على ما يصبون.



في حين احتلت " مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات دون تقديم المقابل " (الشكل 23) المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (67.00%). وهي نتيجة توضح أن الموظفين يطالبون الآخرين بتقديم تنازلات في حين أنهم يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم، ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى سعي الجميع إلى تقديم تنازلات مشتركة وذلك من أجل حل الصراعات القائمة بينهم.

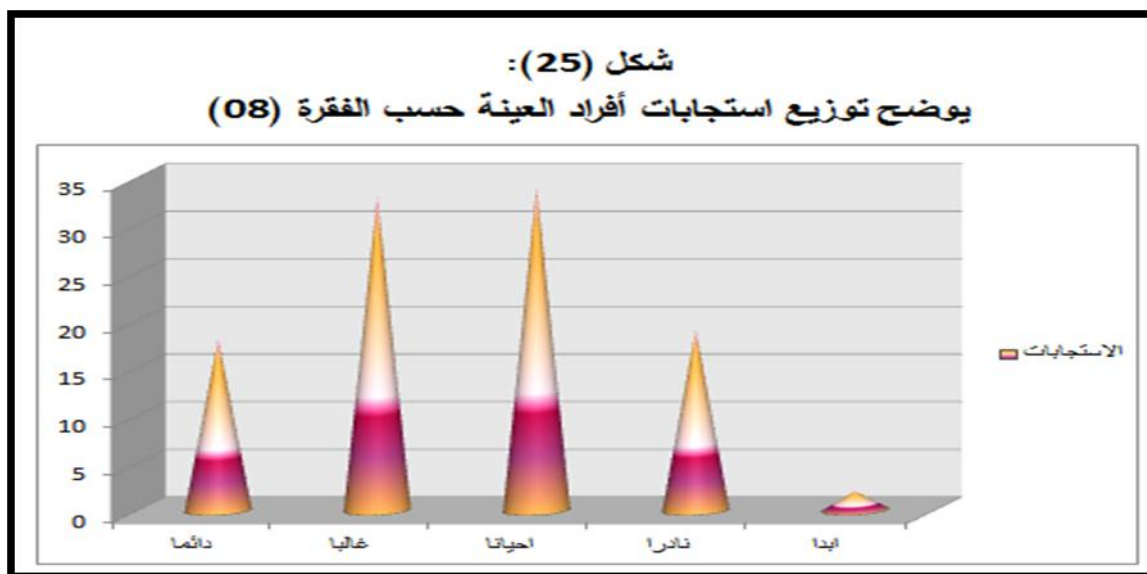


وجاء في المرتبة الرابعة " التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة " (الشكل رقم 24) بوزن نسبي قدره (65.00%). وهي نتيجة توضح نظرة الأطراف المشاركة في موضوع الصراع بمنظار الريح أو الخسارة، وهذا ما يخلق جواً يتطلب الحذر عند حل هذه المواقف.

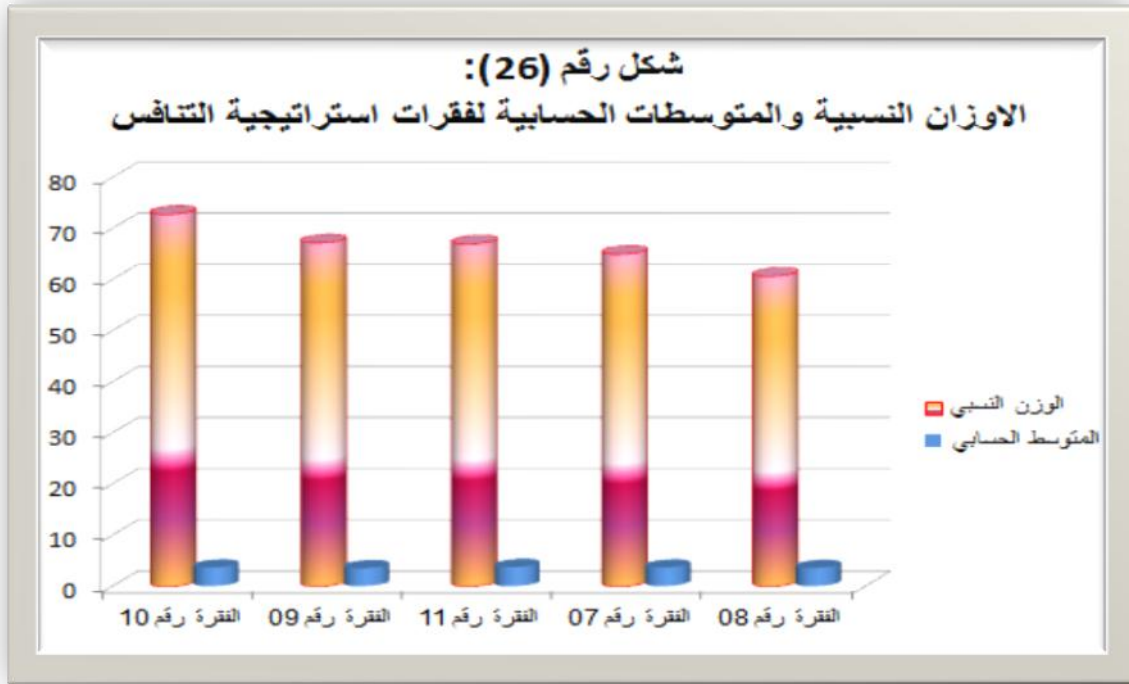


أما " المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين " (الشكل رقم 25)، فقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.68%). وهي نتيجة قريبة جدا من الوزن النسبي المحايد (60.00%)

مما يعني أن جميع الموظفين لا يطالبون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين، ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى عدم سعي أحد أطراف الصراع للحصول على دعم وتأييد الآخرين.



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات استراتيجية التنافس المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة، يمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (21) والشكل (26)، اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجية التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي، أما عن ترتيب فقرات هذه الاستراتيجية تصاعديا كانت " محاولة إبراز المواقف " في المرتبة الأولى وبوزن نسبي قدره (72.80%)، وجاءت الفقرة "المغالاة في المطالب والمواقف للحصول على المراد" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.20%)، في حين كانت المرتبة الثالثة للفقرة " مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات دون تقديم المقابل" وذلك بوزن نسبي قدره (67.00%)، وجاء في المرتبة الرابعة "التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة " بوزن نسبي قدره (65.00%)، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة "المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين " بوزن نسبي قدره (60.68%).



2. استراتيجيات التعاون:

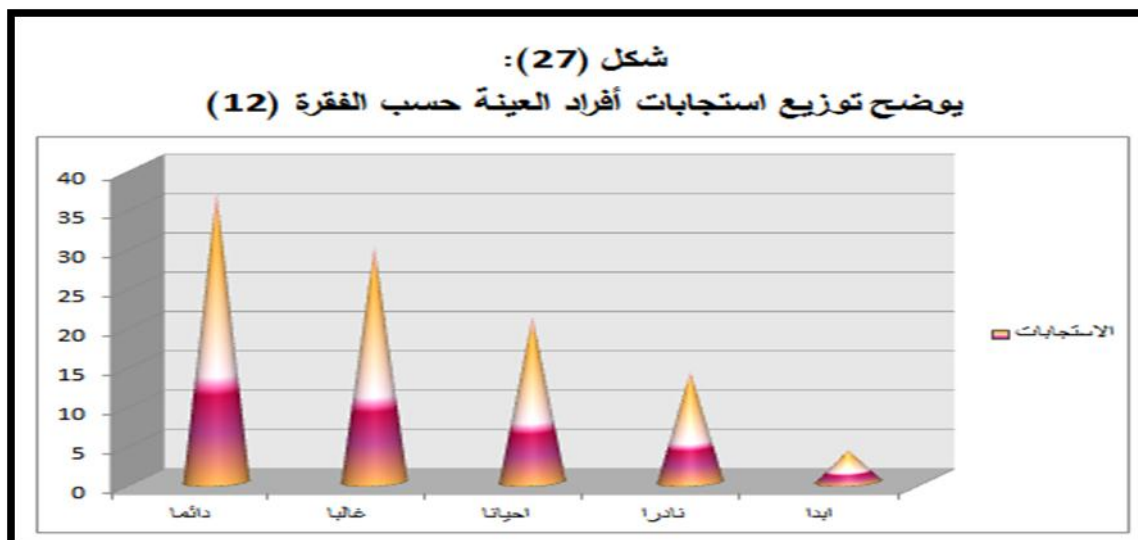
من خلال ملاحظة الجدول (22) والشكل (27)، يتبين أن "تشجيع فكرة أننا جميعاً في قارب واحد" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.40%)؛ الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة يشجعون فكرة أن جميعهم في قارب واحد، ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن الفكرة السائدة هي إشاعة روح الفريق الواحد بين الموظفين.

جدول (22):

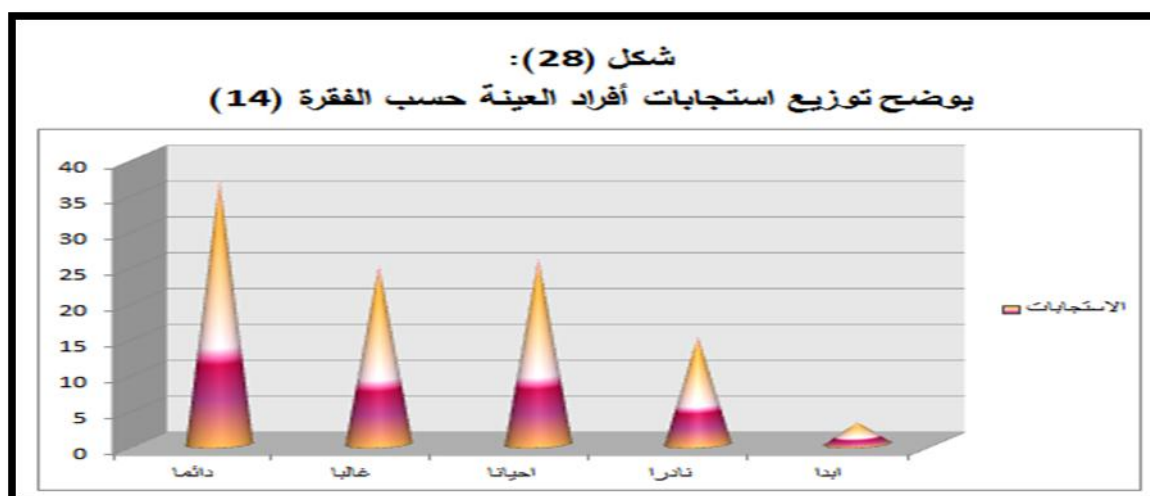
الإحصاءات الوصفية لفقرات استراتيجيات التعاون

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					الفقرات	الرقم
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1	75.40	1.173	3.77	04	14	21	30	37	تشجيع فكرة أننا جميعاً في قارب واحد	12
5	70.20	1.213	3.51	03	26	20	28	29	محاولة كل طرف تفهم مواقف ووجهات نظر الأطراف الأخرى	13
2	74.80	1.165	3.74	03	15	26	25	37	السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع	14

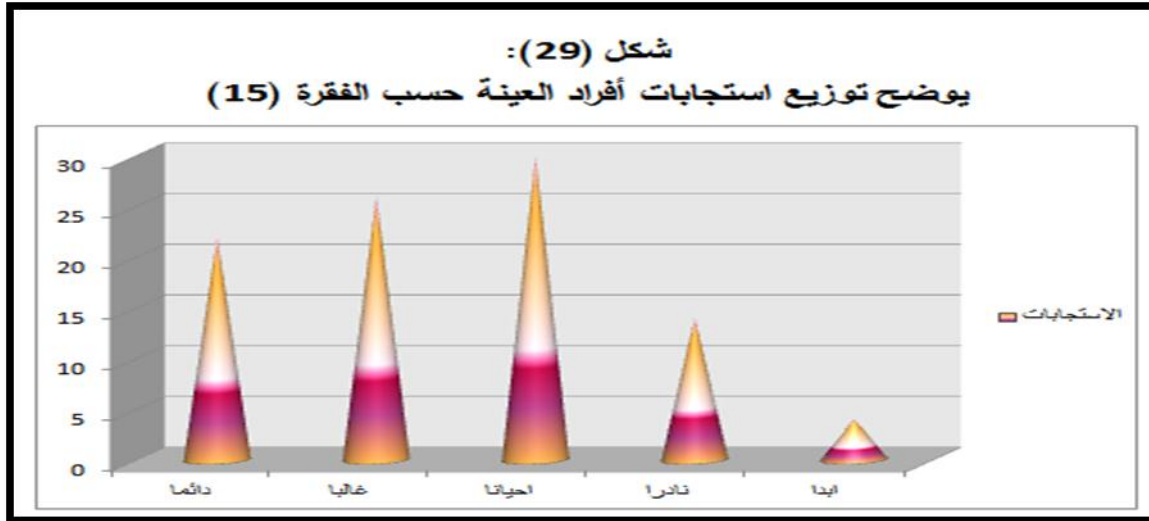
3	72.80	1.156	3.64	04	14	30	26	32	مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى	15
4	71.20	1.220	3.56	07	14	28	27	30	تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	16



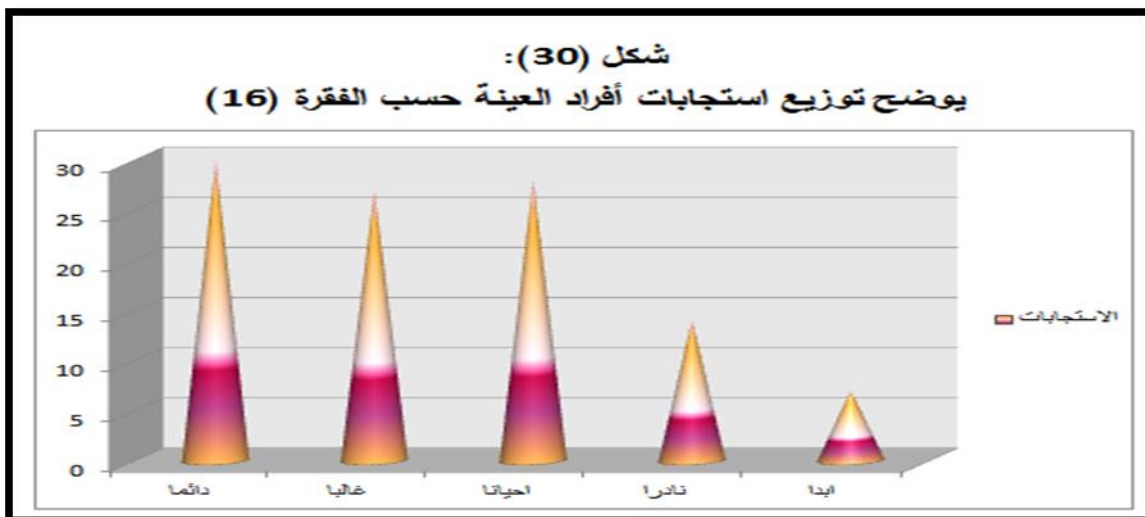
أما " السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع " (الشكل 28)، فقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.80%). وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يبذلون قصارى جهدهم للعمل سويًا وذلك لتغليب الصالح العام والعمل المشترك على تخطي أي مشكلة قد تصادفهم فهدفهم واحد وهو الرقي بالجامعة.



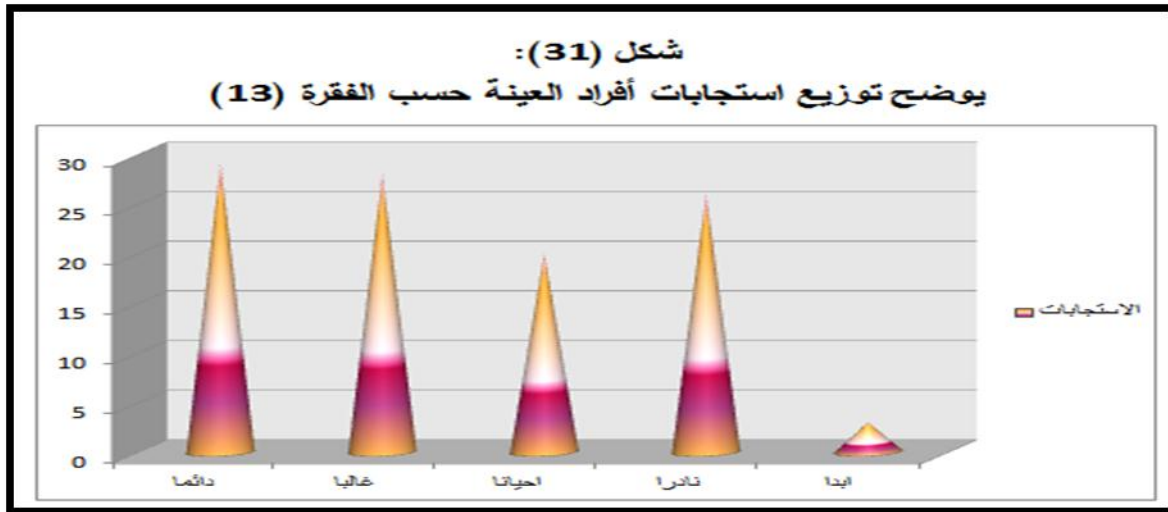
في حين احتلت " مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى " (الشكل 29) المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.80%)؛ وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع بعضهم البعض وهذا ما يدل على الانسجام الموجود بين الموظفين مؤديا إلى التفاهم وحل المشكلات دون اللجوء لأي وساطة.



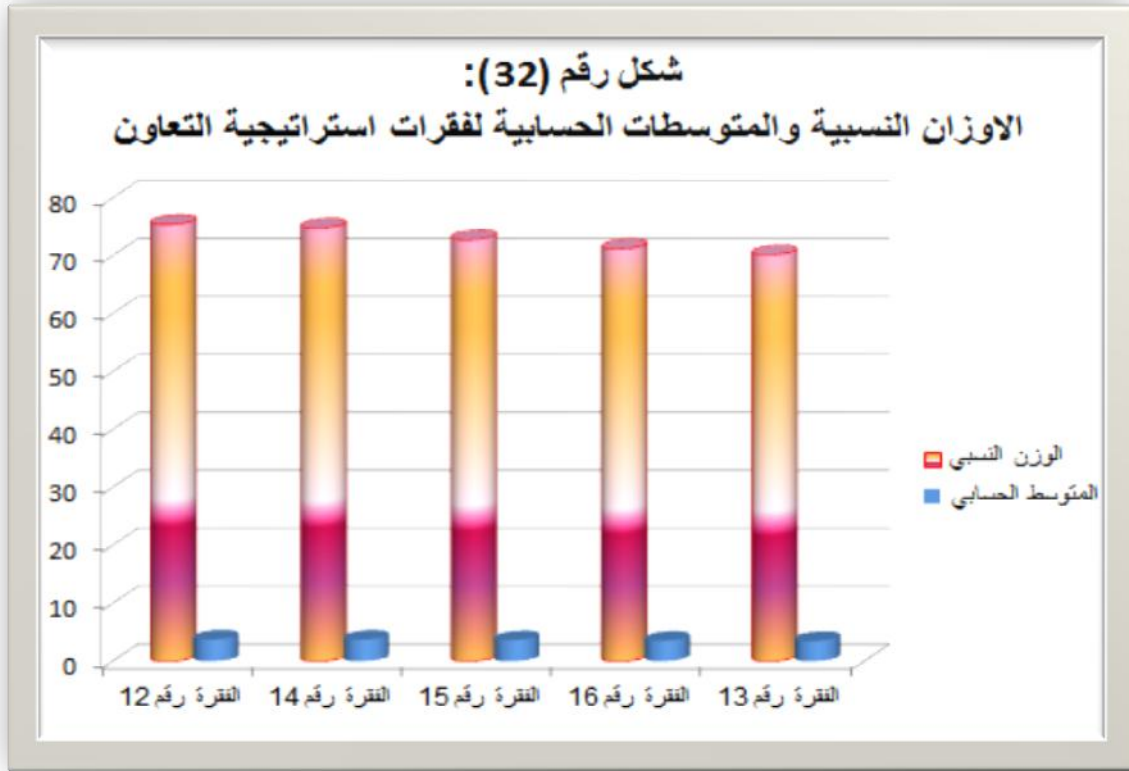
وجاء في المرتبة الرابعة " تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها " (الشكل 30) بوزن نسبي قدره (71.20%)؛ وهي نسبة توضح أن أفراد عينة الدراسة لها دراية بأهمية وضرورة الفهم الصحيح للمشكل قبل اتخاذ أي قرار حيث كل رأي نابع من تجارب وخبرات علمية يزيد من الفهم الصحيح للمشكل ومنه إلى حل يُرضي الجميع.



أما " محاولة كل طرف تفهم مواقف ووجهات نظر الأطراف الأخرى " (الشكل 31) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.20%)؛ وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يحاولون تفهم المواقف ووجهات النظر الخاصة بالأطراف الأخرى.



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات استراتيجية التعاون المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة، يمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (22) والشكل (32)، اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي، أما عن ترتيب فقرات هذه الاستراتيجية تصاعديا كانت " تشجيع فكرة أننا جميعاً في قارب واحد " في المرتبة الأولى وبوزن نسبي قدره (75.40%)، وجاءت الفقرة " السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.80%)، في حين كانت المرتبة الثالثة للفقرة " مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى" وذلك بوزن نسبي قدره (72.80%)، وجاء في المرتبة الرابعة " تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حله" بوزن نسبي قدره (71.20%)، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة "محاولة كل طرف تفهم مواقف ووجهات نظر الأطراف الأخرى" بوزن نسبي قدره (70.20%).



3. استراتيجية التنازل:

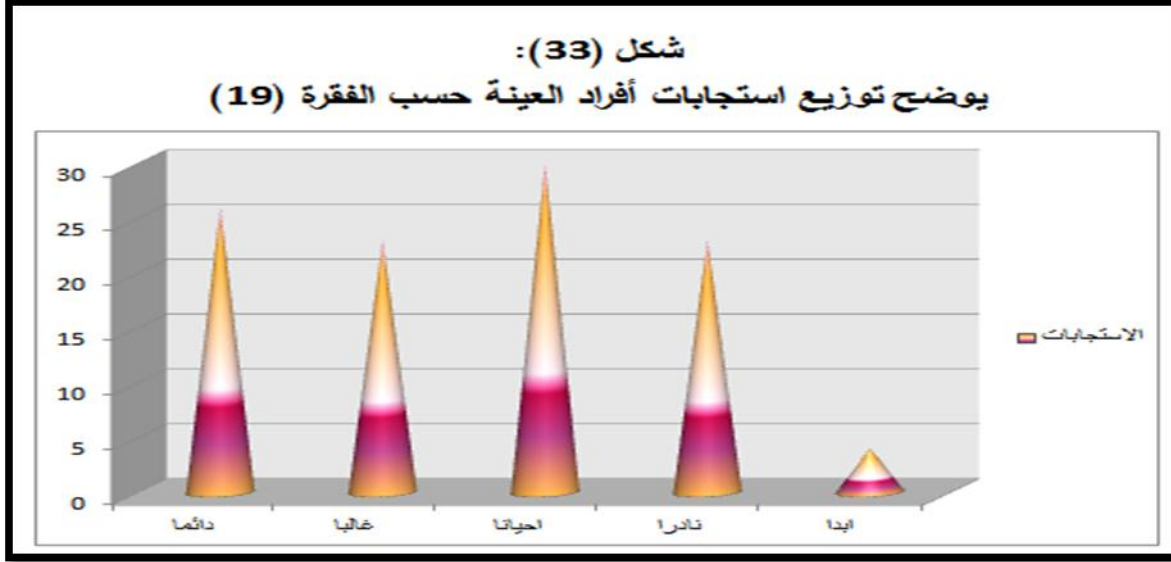
من خلال ملاحظة الجدول (23) والشكل (33)، يتبين أن "مراعاة شعور الآخرين و الحفاظ على العلاقة القائمة بينهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.40%)؛ الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة يُراعون شعور بعضهم البعض ويحافظون على العلاقة القائمة بينهم.

جدول (23):

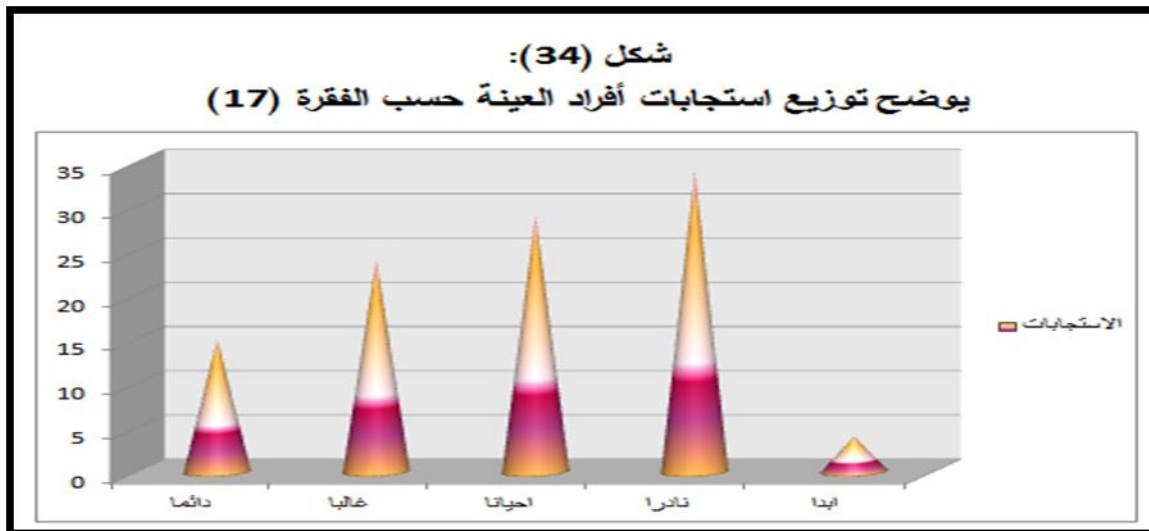
الإحصاءات الوصفية لفقرات استراتيجية التنازل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					الفقرات	الرقم
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
2	20.62	124.1	11.3	04	34	29	24	15	الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض	17
3	80.59	037.1	99.2	06	31	35	26	08	التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين	18

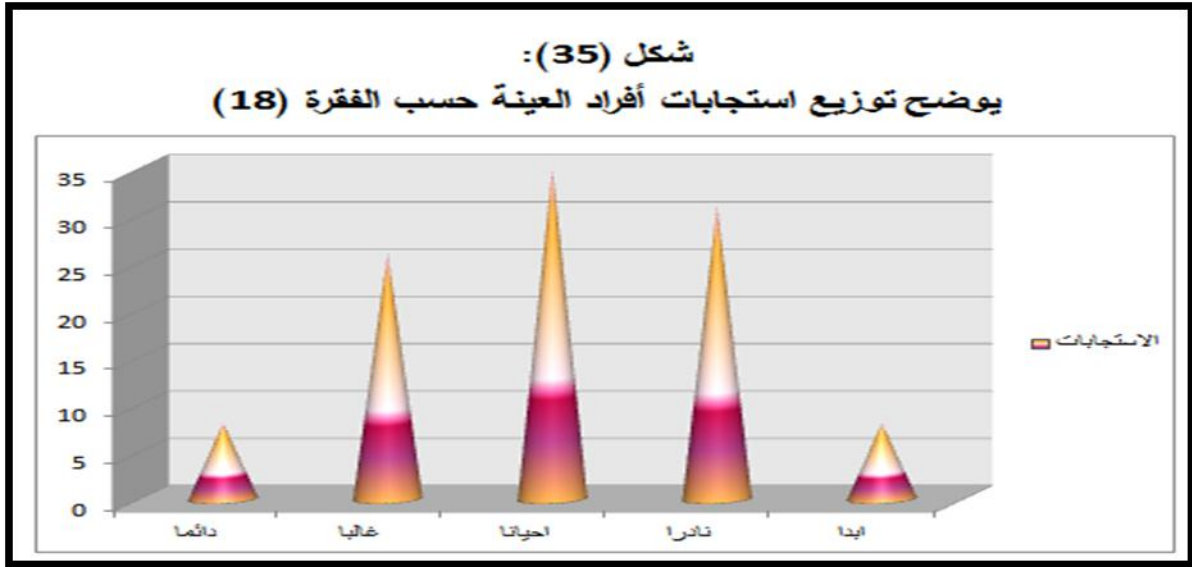
1	40.68	186.1	42.3	04	23	30	23	26	مراعاة شعور الآخرين و الحفاظ على العلاقة القائمة بينهم	19
---	-------	-------	------	----	----	----	----	----	--	----



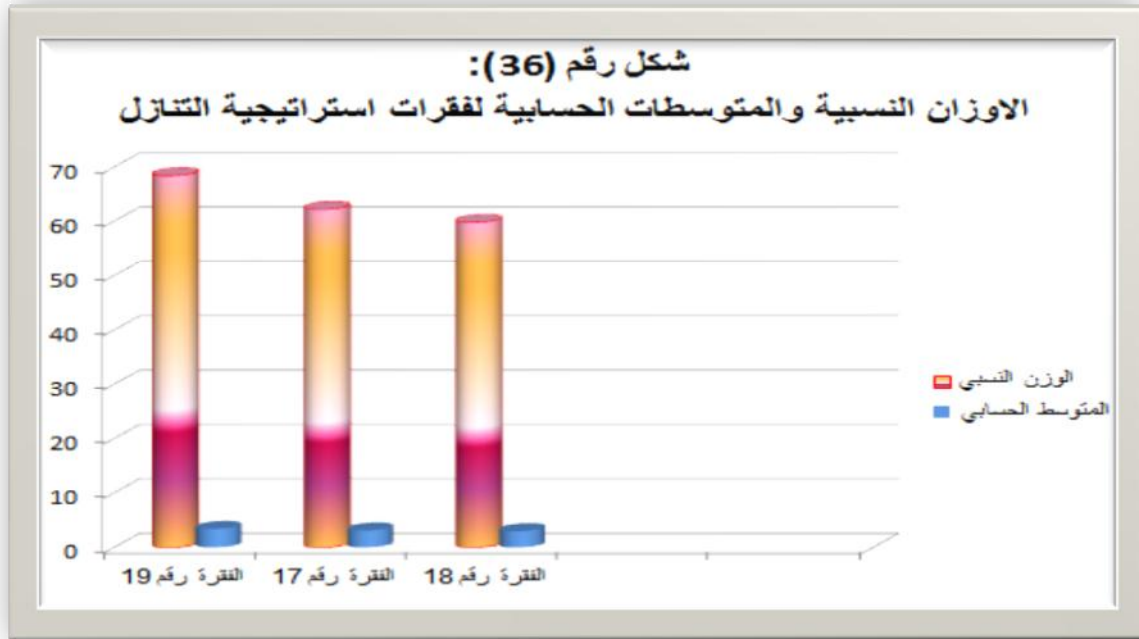
أما " الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض " (الشكل 34)، فقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (62.20%)؛ وتوضح هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة على دراية ومعرفة بمصلحة العمل والمصلحة العامة ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة على وعي تام بأن الاهتمام برغبات الآخرين يساعد على إقامة علاقات طيبة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء والإنتاجية.



في حين احتلت " التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين " (الشكل 35) احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي قدره (59.80%)؛ وهي نتيجة توضح أن أفراد عينة الدراسة لا يتخلون على بعض الرغبات في سبيل رغبات الآخرين ويعزو الطالب الباحث هذا إلى عدم وجود احتكاك متواصل يعمل على تقوية العلاقات.



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات استراتيجية التنازل المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، يمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (23) والشكل (36)، اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجية التنازل للتعامل مع الصراع التنظيمي، أما عن ترتيب فقرات هذه الاستراتيجية تصاعديا كانت " مراعاة شعور الآخرين و الحفاظ على العلاقة القائمة بينهم" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي قدره (68.40%)، وجاءت الفقرة " الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (62.20%)، في حين كانت المرتبة الثالثة والأخيرة للفقرة " التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين " وذلك بوزن نسبي قدره (59.80%).



4. استراتيجية التجنب:

من خلال ملاحظة الجدول (24) والشكل (37)، يتبين أن " اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.60%)؛ وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يحاولون تجنب الصراع عندما تكون المشكلة لا فائدة منها وكذلك تجنب الصراعات التي درجة الاستفادة منها ضعيفة.

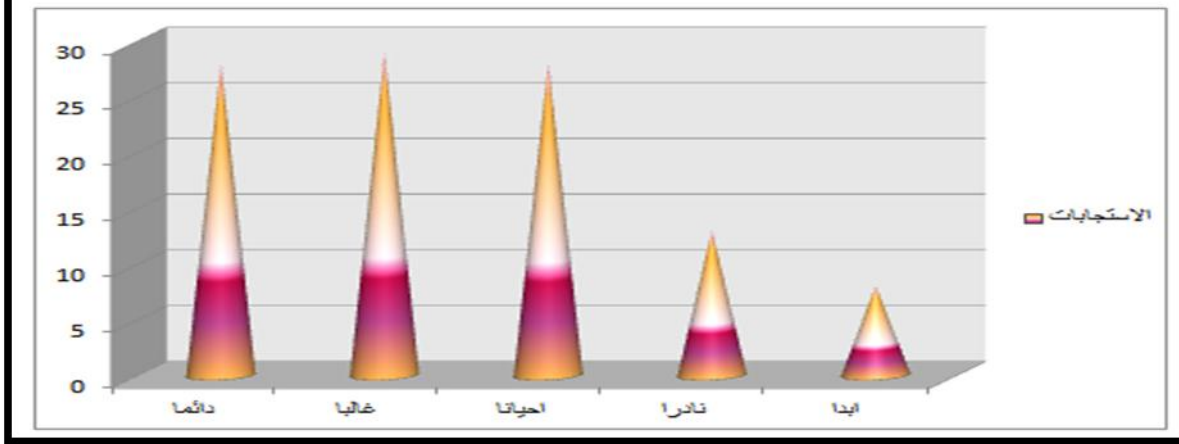
جدول(24):

الإحصاءات الوصفية لفقرات إستراتيجية التجنب

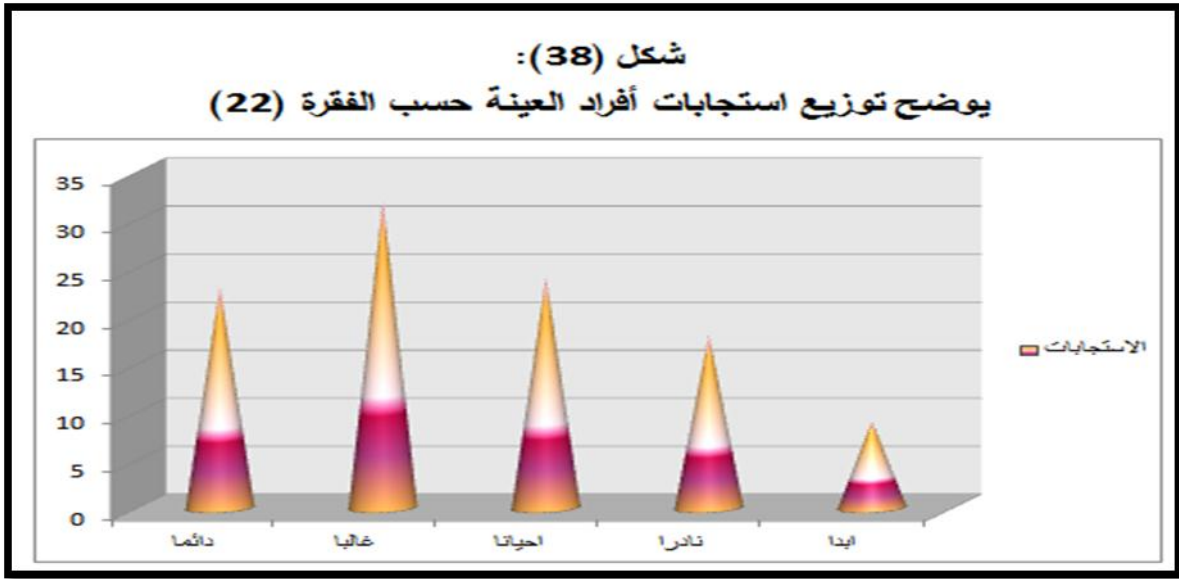
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					الفقرات	الرقم
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
4	00.65	085.1	25.3	01	32	30	26	17	محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة	20
3	00.67	204.1	35.3	07	21	28	28	22	السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	21
2	00.68	240.1	40.3	09	18	24	32	23	تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء	22
1	60.70	221.1	53.3	08	13	28	29	28	اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها	23

شكل (37):

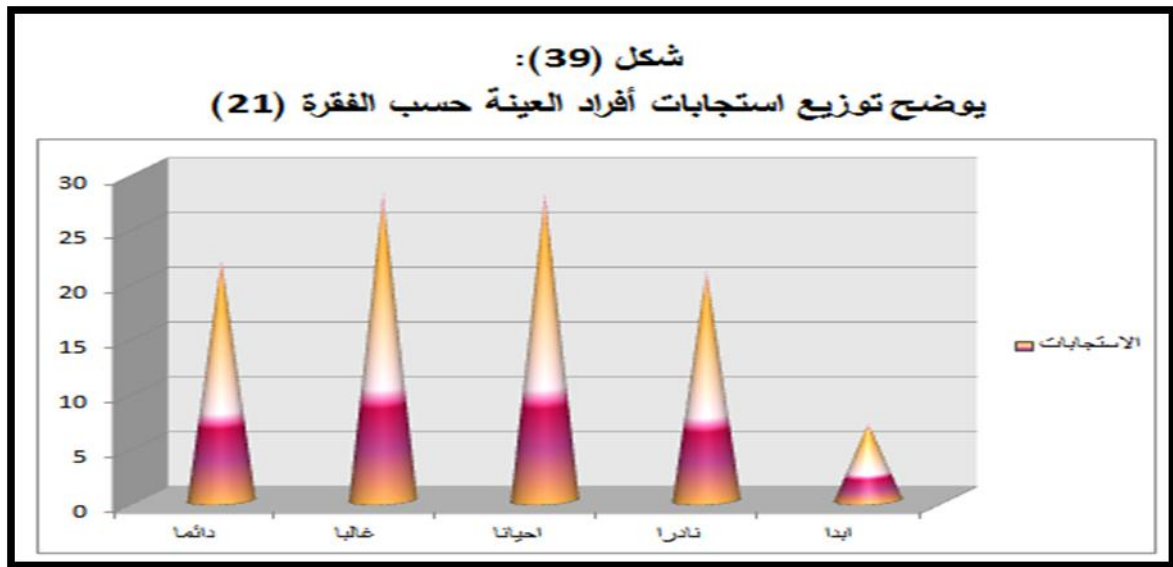
يوضح توزيع استجابات أفراد العينة حسب الفقرة (23)



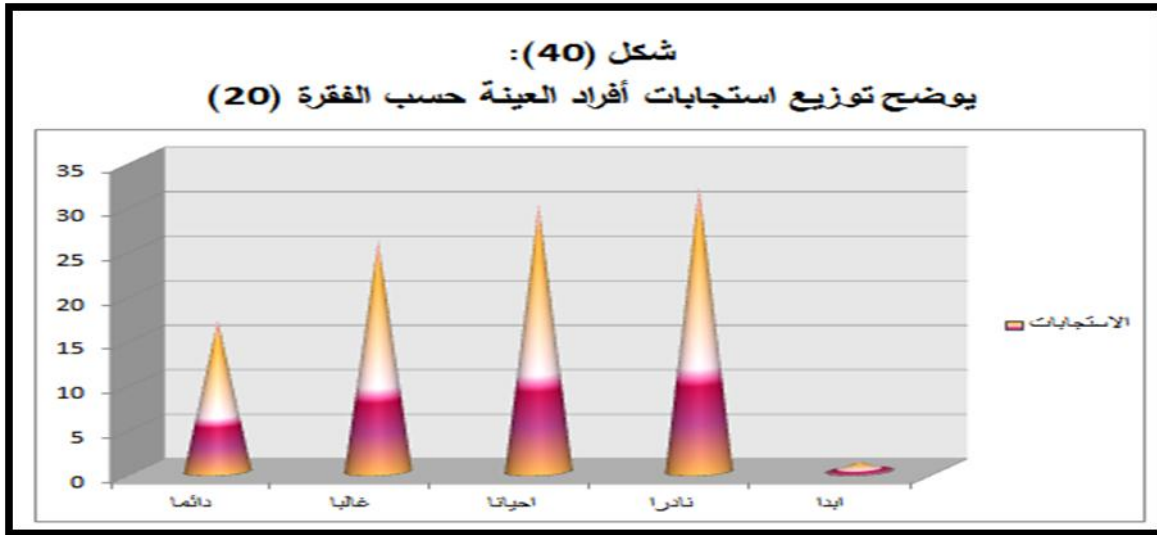
أما " تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء " (الشكل 38)، فقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (68.00%)؛ وتوضح هذه النتيجة السلوك المتبع من طرف الموظفين مع من يختلفون معهم في الآراء، وأن التجنب يعد من بين الوسائل المستعملة في حالة الاختلاف في الآراء حتى لا يزيدون من حدة الصراع القائم.



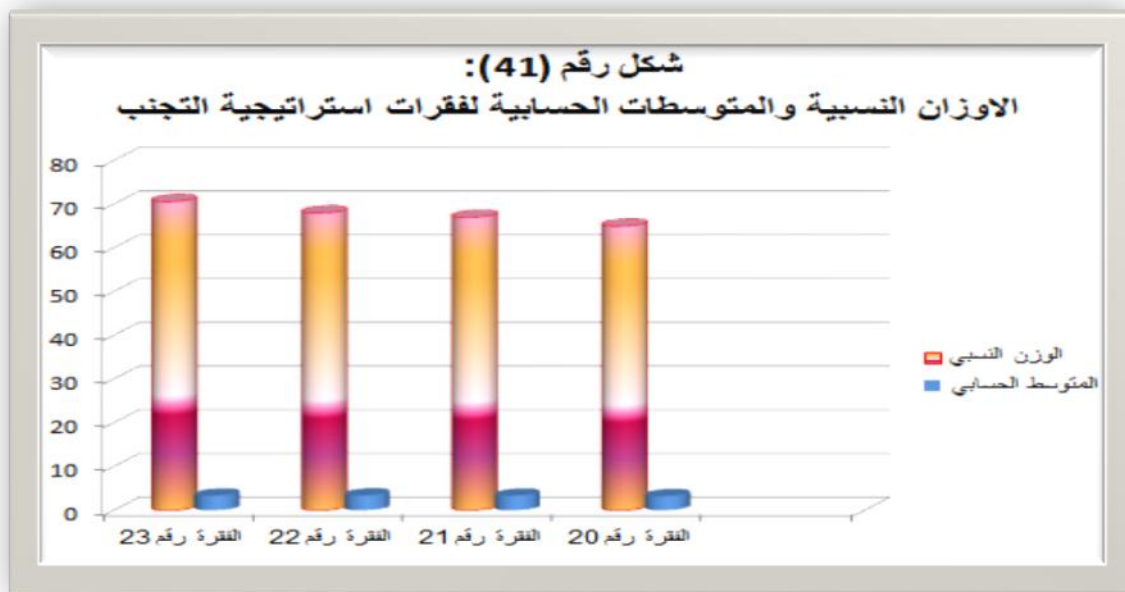
في حين احتلت " السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهله" (الشكل 39)، المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (67.00%)؛ وهي نتيجة توضح أن الموظفين لديهم ميل في إدارة الصراع إلى اللجوء لمثل هذا الأسلوب بهدف التقليل من حدة الصراع.



وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة " محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة " بوزن نسبي قدره (65.00%)؛ وهي نتيجة توضح أن الموظفين يحاولون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم ويعملون على تخفيف أثرها وحدتها إما بالتجنب أو عدم الاهتمام بها.



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات استراتيجية التجنب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، يمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (24) والشكل (41)؛ اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجية التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي، أما عن ترتيب فقرات هذه الاستراتيجية تصاعديا كانت " اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منه" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي قدره (70.60%)، وجاءت الفقرة " تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.00%)، في حين كانت المرتبة الثالثة للفقرة " السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها" وذلك بوزن نسبي قدره (67.00%)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة " محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة" بوزن نسبي قدره (65.00%).



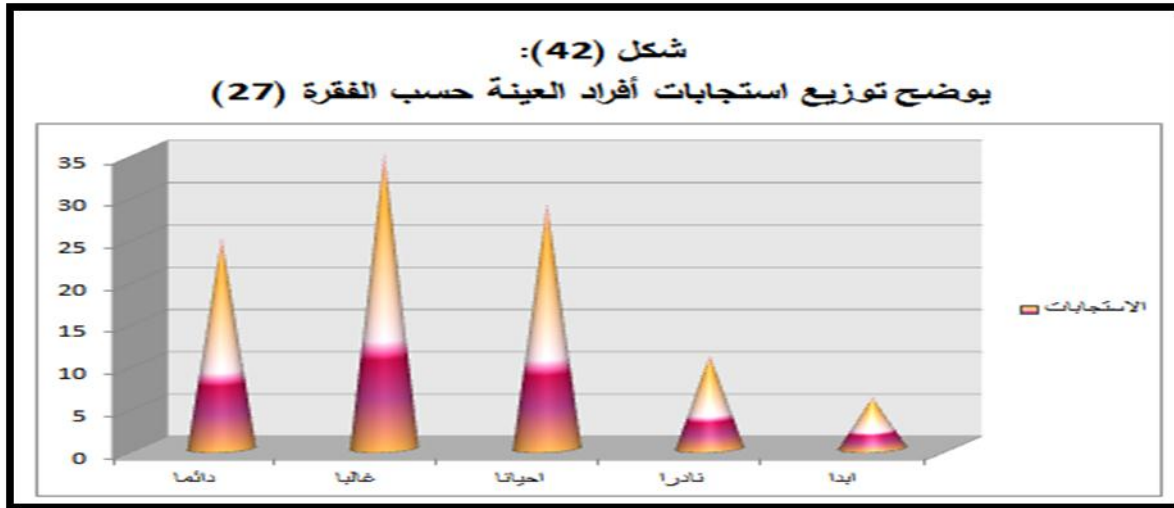
5. استراتيجية التسوية:

من خلال ملاحظة الجدول (25) والشكل (42)، يتبين أن " محاولة إيجاد طريقاً للتوسط لحل الصراعات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.60%)؛ الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة قادرين على إيجاد طريقاً للتوسط من أجل حل الصراعات القائمة بين باقي الأطراف ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى المستوى التعليمي الذي يمتاز به الموظفون مما يجعلهم قادرين على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة أكثر من غيرهم.

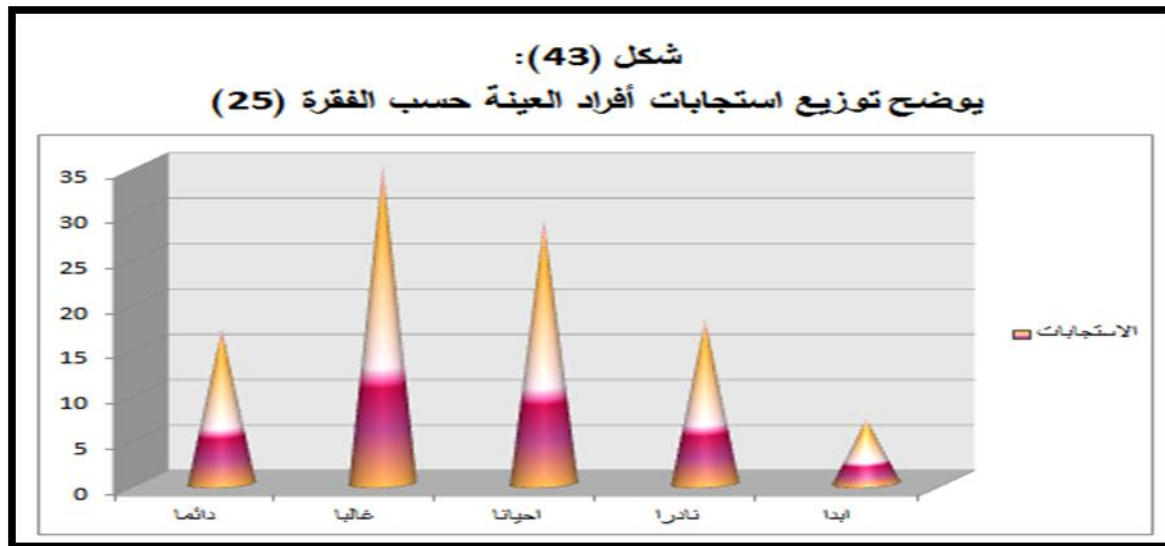
جدول(25):

الإحصاءات الوصفية لفقرات استراتيجية التسوية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					الفقرات	الرقم
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
4	64.60	1.275	3.23	12	20	26	28	20	تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة	24
2	67.00	1.138	3.35	07	18	29	35	17	محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع	25
3	65.80	1.112	3.29	07	18	33	33	15	التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى	26
1	71.60	1.129	3.58	06	11	29	35	25	محاولة إيجاد طريقاً للتوسط لحل الصراعات	27

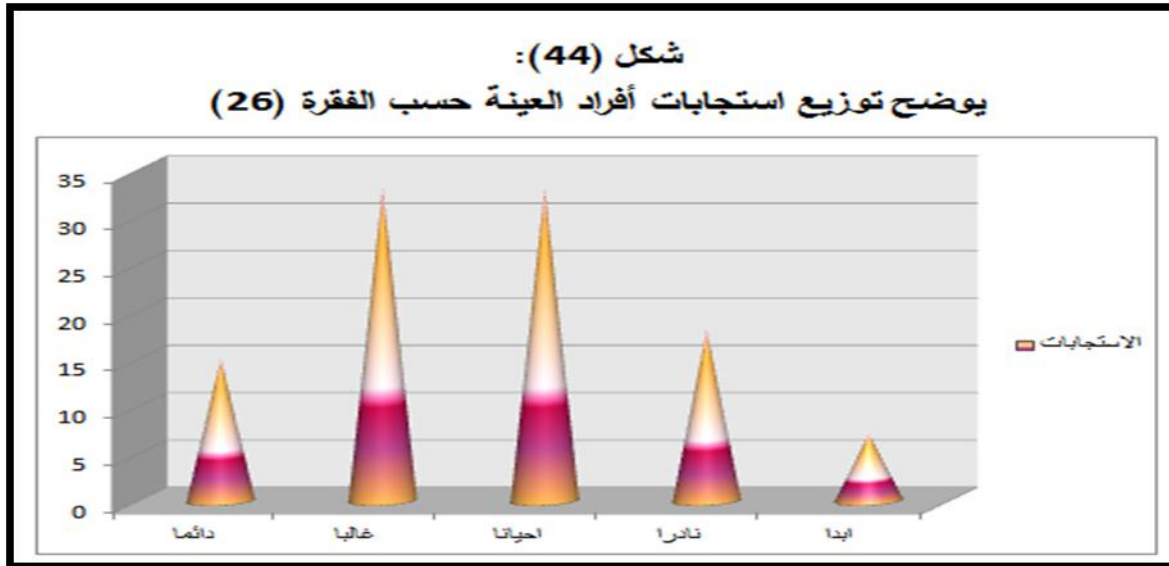


أما " محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع" (الشكل 43)، فقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.00%)؛ وتوضح هذه النتيجة السلوك المتبع من طرف الموظفين في معالجة المواضيع المُدرجة في دائرة الاهتمام، وأن إيجاد التوازن بين الأرباح والخسائر للجميع من بين الوسائل المستعملة في حل المواضيع العالقة.

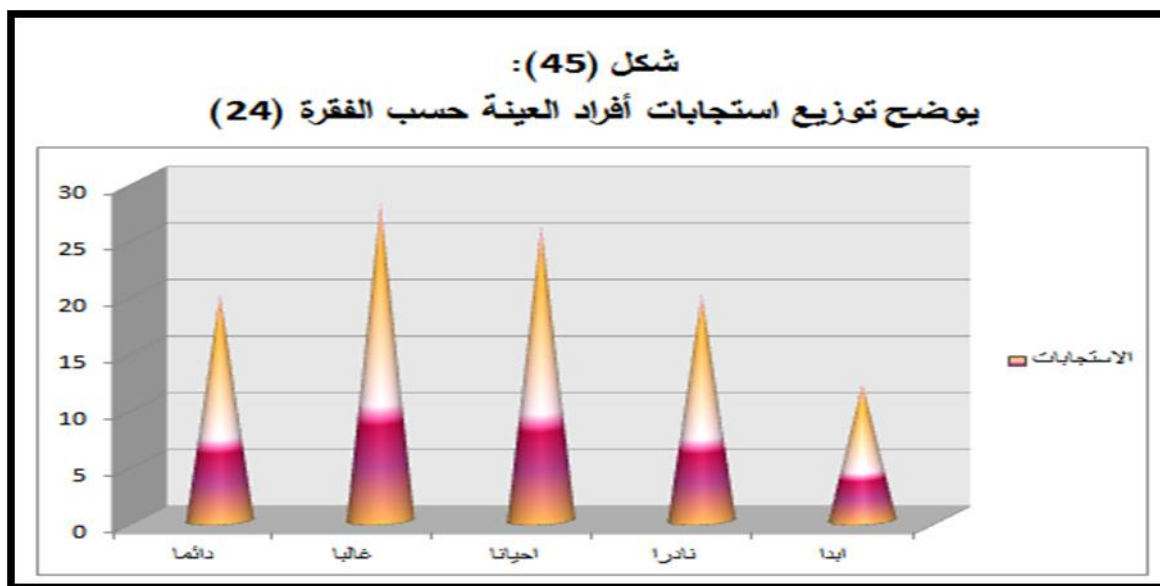


في حين احتلت " التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى" (الشكل 44)، المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (65.80%)؛ وهي نتيجة توضح أن الموظفين يتنازلون عن بعض الأشياء مقابل

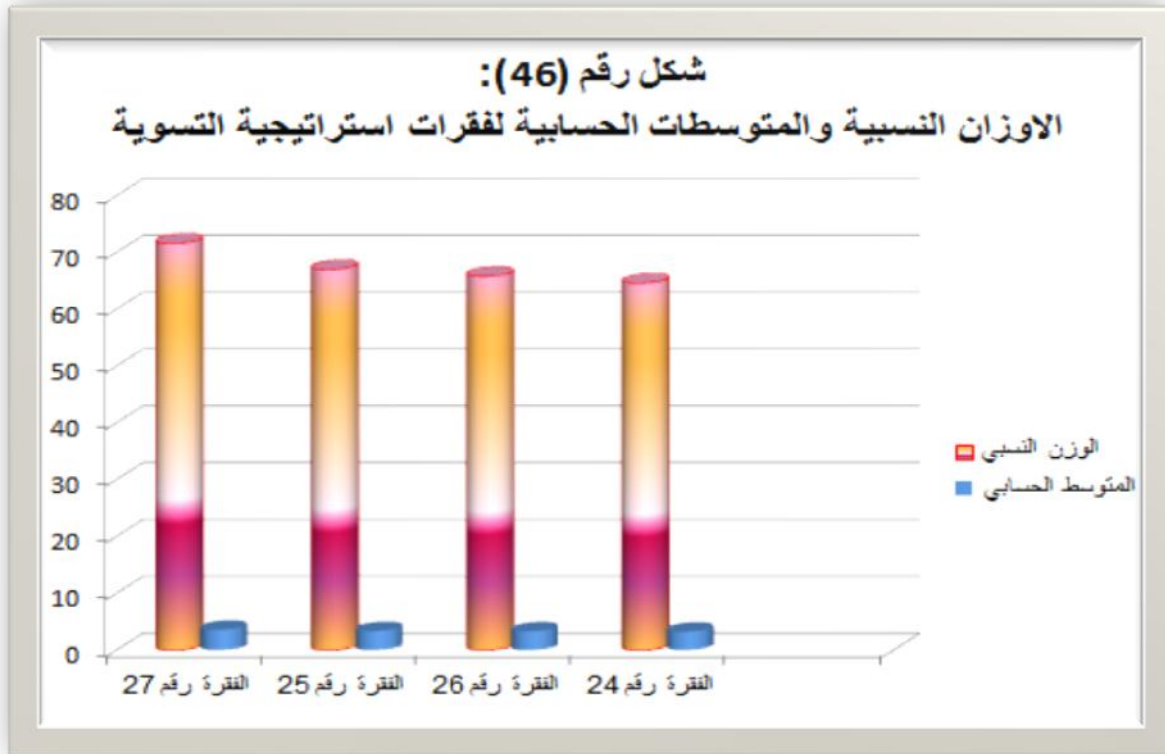
تحقيق أخرى ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين واعون بأن عملية التنازل عن بعض الأشياء طريقة مناسبة لاستمرار العلاقات بينهم.



وجاء في المرتبة الرابعة " تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة" (الشكل 45)، بوزن نسبي قدره (64.60%). وهي نتيجة تُوضح أن الإدارة تعمل على التقليل والتخفيف من المواضيع العالقة بين الموظفين حتى لايزيد مستواها (المواضيع العالقة) بين الأطراف المتصارعة.



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات استراتيجية التسوية المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، يُمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (25) والشكل (46)؛ اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجية التسوية للتعامل مع الصراع التنظيمي، أما عن ترتيب فقرات هذه الاستراتيجية تصاعديا كانت " محاولة إيجاد طريقا للتوسط لحل الصراعات " في المرتبة الأولى ويوزن نسبي قدره (71.60%)، وجاءت الفقرة " محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.00%)، في حين كانت المرتبة الثالثة للفقرة " التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى " وذلك بوزن نسبي قدره (65.80%)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة " محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة" بوزن نسبي قدره (65.00%)، أما " تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة " في المرتبة الرابعة، ويوزن نسبي قدره (64.60%).



بعد العرض المفصل لنتائج فقرات محور الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة تبسة، يمكننا حوصلة هذه النتائج في البيانات التي يوضحها الجدول (26) والشكل (47)؛ اللذان يبينان أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم استخدام استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي كافة وبدرجات متقاربة. أما عن أكثر الاستراتيجيات استخداما فهي استراتيجية التعاون، حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.88%)، وجاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدر ب (67.65%)، تلتها استراتيجية التسوية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (67.25%)، و حازت استراتيجية التنافس على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدر ب (66.53%)، وجاءت في الرتبة الخامسة استراتيجية التنازل بوزن نسبي قدره (63.46%).

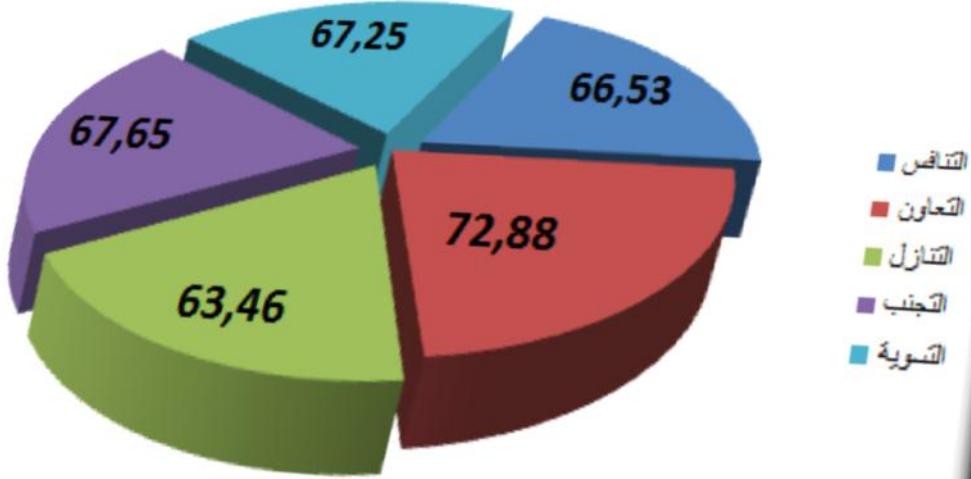
جدول (26):

الاحصاءات الوصفية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الاستراتيجية
4	66.53	1.111	3.40	1806	05	التنافس
1	72.88	1.185	3.64	1904	05	التعاون
5	63.46	1.115	3.17	1009	03	التنازل
2	67.65	1.187	3.38	1433	04	التجنب
3	67.25	1.163	3.36	1446	04	التسوية
//	67.55	1.152	3.39	7598	21	الدرجة الكلية

الشكل (47):

الأوزان النسبية للإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة.



يتضح لدينا مما سبق أن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر موظفيها كان بدرجة متوسطة، وتعددت حسب مواقف الصراع، وهو ما يتناسق مع تم إيجاده من مستوى متوسط للصراع بالكلية.

3-V) مستوى الروح المعنوية

حتى يتبين مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة بشكل عام، فيما يلي عرض مفصل لنتائج المحاور الخمسة التي اعتمدها الطالب الباحث في استبيان الروح المعنوية كمؤشرات لقياس مستواها.

1. مؤشر العلاقات مع الزملاء:

يوضح الجدول (27) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمؤشر العلاقات مع الزملاء تراوحت بين (4.01 و 3.72)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (3.85) وهو ينتمي للمجال (3.40-4.19)، مما يعني أنه متوسط عالٍ وفقاً لمعيار التصنيف الذي اعتمده الطالب الباحث في الدراسة الميدانية.

ومن خلال تفحص مختلف فقرات هذا المؤشر، نلاحظ أن كل متوسطاته الحسابية مرتفعة حيث تنحصر بين (4.01) للحرص على تطوير أسباب الثقة والعلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل (الفقرة 07) و (3.72) بالنسبة لاتبام العلاقات بينهم بالروح الأخوية بالرغم من اختلاف وجهات النظر بين الزملاء (الفقرة 08).

جدول(27):

الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر العلاقات مع الزملاء

الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي المعياري	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	الفقرة	الترتيب
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1	عالية	9550, 3,97	2	4	25	38	36	ت	أشارك زملائي في العمل كافة المناسبات العامة و الخاصة	1
			1.9	3.8	23.6	35.8	34.0	ن %		
2	عالية	1,144 3,79	6	6	28	30	36	ت	لا تؤثر الاختلافات في وجهات النظر على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بين الزملاء العمل	2
			5.7	5.7	26.4	28.3	34.0	ن %		
3	عالية	1,034 3,92	4	4	25	37	36	ت	أحترم آراء زملائي في العمل بصرف النظر عن كونها مطابقة لرأيي أو معاكسة له	3
			3.8	3.8	23.6	34.9	34.0	ن %		
4	عالية	1,010 3,81	2	9	26	38	30	ت	أرى أن هناك تعاوناً بين الزملاء في الجامعة	4
			1.9	8.5	24.5	35.8	28.3	ن %		
5	عالية	0,9 87 3,8 1	1	8	33	32	32	ت	أتناقش مع زملائي في الإيجابيات و السلبيات المتعلقة بالعمل بروح	5

			0.9	7.5	31.1	30.2	30.2	ن %	أخوية	
عالية	0,974	3,82	0	10	31	33	32	ت	أدعم بموضوعية اقتراحات الزملاء الايجابية نحو التطور و التقدم	6
			0	9.4	29.2	31.1	30.2	ن%		
عالية	0,921	4,01	0	6	26	35	39	ت	أحرص على تطوير أسباب الثقة و العلاقات الشخصية مع زملائي في العمل	7
			0	5.7	24.5	33.0	36.8	ن %		
عالية	1,021	3,72	1	13	29	35	28	ت	بالرغم من إختلاف وجهات النظر بين الزملاء تتسم العلاقات بينهم بالروح الأخوية	8
			0.9	12.3	27.4	33.0	26.4	ن %		
عالية	1.00	3.85	المتوسط العام للمؤشر							

2. مؤشر ظروف العمل:

يوضح الجدول (28) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمؤشر ظروف العمل تراوحت بين (3.19 و 2.73)؛ حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (2.95) وهو ينتمي للمجال (2.60-3.39)، مما يعني أنه متوسط وفقاً لمعيار التصنيف الذي اعتمده الطالب الباحث في الدراسة الميدانية .

ومن خلال تفحص مختلف فقرات هذا المؤشر، نلاحظ أن كل متوسطاته الحسابية متوسطة حيث تنحصر بين (3.19) للحرارة والبرودة لا تؤثران على طبيعة عملي. (الفقرة 15) و (2.73) بالنسبة أشعر أن المساحة المخصصة لمكتبي مطابقة للمواصفات الفنية الجيدة (الفقرة 12).

جدول(28):

الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر ظروف العمل

الرقم	الفقرة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					التقدير
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
9	الخدمات العامة اللازمة متوفرة بيسر (صيانة، هاتف، موقف...)	ت	15	37	22	18	14	متوسط
		%	10.2	34.9	20.8	17.2	13.2	
10	أعتبر مبنى الجامعة مكانا مريحا ومناسبا لطبيعة عملي..	ت	18	30	19	12	27	متوسط
		%	17.0	28.9	17.9	11.3	25.5	
11	توزيع وانتظام الوسائل المستخدمة ملائم في محيط العمل.	ت	17	37	14	20	18	متوسط
		%	16.0	34.9	13.2	18.9	17.0	
12	أشعر أن المساحة المخصصة لمكتبي مطابقة للمواصفات الفنية الجيدة.	ت	29	20	27	11	19	متوسط
		%	27.4	18.9	25.5	10.4	17.9	
13	لا تؤثر المعوقات الخارجية على درجة عطائي أثناء عملي.	ت	8	21	40	25	12	متوسط
		%	7.5	19.8	37.7	23.6	11.3	
14	الظروف الفيزيائية في محيط عملي مريحة وملائمة..	ت	8	30	38	18	12	متوسط
		%	7.5	28.3	35.8	17.0	11.3	
15	الحرارة والبرودة لا تؤثران على طبيعة عملي..	ت	7	23	34	27	15	متوسط
		%	6.6	25.5	14.2	25.5	14.2	
متوسط	1.26	2.95	المتوسط العام للمؤشر					

3. مؤشر الحوافز والأجور والترقيات:

يوضح الجدول (29) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمؤشر الحوافز والأجور والترقيات تراوحت بين (2.62 و 2.42)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (2.55) وهو ينتمي للمجال (1.80 - 2.59)، مما يعني أنه منخفض وفقاً لمعيار التصنيف الذي اعتمده الطالب الباحث في الدراسة الميدانية .

ومن خلال تفحص مختلف فقرات هذا المؤشر، نلاحظ أن متوسطاته الحسابية ما بين منخفضة ومتوسطة، حيث تنحصر بين (2.62) لتحرص الجامعة على تدريب العاملين وتطوير مؤهلاتهم، (الفقرة 18) و (2.42) بالنسبة لأعتقد أن راتبي يساوي المجهود الذي أبذله (الفقرة 16).

جدول(29):

الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر الحوافز والأجور والترقيات

الرقم	الفقرة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					م حسابي	الانحراف المعياري	التقدير
			أبدا	نادرا	أحيا نا	غالبا	دائما			
16	أعتقد أن راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.	ت	18	28	25	21	12	2.42	1,424	منخفض
		%	16.9	26.4	23.5	19.8	11.3			
17	سياسة الجامعة للترقيات عادلة.	ت	36	18	19	20	13	2.58	1,179	منخفض
		%	33.9	16.9	17.9	18.8	12.2			
18	تحرص الجامعة على تدريب العاملين وتطوير مؤهلاتهم.	ت	12	31	30	20	13	2.62	1,186	متوسط
		%	11.3	29.2	28.3	18.8	12.2			
19	تهتم الجامعة بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للموظفين فيها.	ت	27	32	17	19	11	2.57	1,280	منخفض
		%	25.4	30.1	16	17.9	10.3			
20	تتوفر في الجامعة الفرص العادلة للترقية والتدريب.	ت	24	34	21	15	12	2.59	1,181	منخفض
		%	22.6	32	19.8	14.1	11.3			
21	الحوافز والخدمات المقدمة للموظفين تدفعني للتمسك بعملتي.	ت	21	37	25	14	09	2.55	1,179	منخفض
		%	19.8	34.9	23.5	13.2	8.5			
المتوسط العام للمؤشر										
							2.55	1.23	منخفض	

4. مؤشر النمط الإداري والقيادة:

يوضح الجدول (30) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمؤشر النمط الإداري والقيادة تراوحت بين (3.64 و 3.05)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (3.36)، وهو ينتمي للمجال (2.60 – 3.39)؛ مما يعني أنه متوسط وفقاً لمعيار التصنيف الذي اعتمده الطالب الباحث في الدراسة الميدانية .

ومن خلال تفحص مختلف فقرات هذا المؤشر، نلاحظ أن متوسطاته الحسابية ما بين متوسطة وعالية، حيث تنحصر بين (3.64) ليبيدي المسؤول المباشر نمطاً قيادياً إيجابياً مبني على المشاركة، (الفقرة 23) و (3.05) بالنسبة لتدعم إدارة الجامعة العمل الجماعي وما يتعلق به من إبداع أو تطوير. (الفقرة 29).

جدول (30):

الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر النمط الإداري والقيادة

الرقم	الفقرة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					م حسابي	الانحراف المعياري	التقدير
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
22	مسؤول الجامعة منصف	ت	9	8	29	44	16	47.3	106.1	عالي
		%	8.5	7.5	27.4	41.5	15.1			
23	يبيدي المسؤول المباشر نمطاً قيادياً إيجابياً مبني على المشاركة	ت	8	9	23	38	27	64.3	178.1	عالي
		%	7.5	8.5	21.7	35.8	25.5			
24	الممارسات الإدارية لإدارة الجامعة ملائمة لظروف العمل.	ت	6	17	29	33	21	43.3	147.1	عالي
		%	5.7	16.0	27.4	31.1	19.8			
25	تشارك إدارة الجامعة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.	ت	11	21	30	21	22	21.3	276.1	متوسط
		%	10.4	19.8	28.3	19.8	20.8			
26	أشعر بأن معاملة المسؤولين للموظفين جيدة.	ت	6	6	45	26	23	51.3	071.1	عالي
		%	7.5	7.5	42.5	24.5	21.7			
27	تمارس إدارة الجامعة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الإدارية.	ت	7	23	30	27	18	25.3	175.1	متوسط
		%	6.6	21.7	28.3	25.5	17.0			
28	توفر إدارة الجامعة أجواء من الثقة والتعاون بينها وبين الموظفين.	ت	18	5	17	40	26	3.33	1.084	متوسط
		%	17.0	4.7	16.0	37.7	24.5			
29	تدعم إدارة الجامعة العمل الجماعي وما يتعلق به من إبداع أو تطوير.	ت	11	25	36	16	18	3.05	1.222	متوسط
		%	10.4	23.6	34.0	15.1	17.0			
متوسط							3.36	1.15		المتوسط العام للمؤشر

5. مؤشر الأنظمة والتعليمات:

يوضح الجدول (31) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمؤشر النمط الإداري والقيادة تراوحت بين (3.50 و 3.14)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (3.40) وهو ينتمي للمجال (3.40 - 4.19)؛ مما يعني أنه عالٍ وفقاً لمعيار التصنيف الذي اعتمده الطالب الباحث في الدراسة الميدانية .

ومن خلال تفحص مختلف فقرات هذا المؤشر، نلاحظ أن متوسطاته الحسابية ما بين متوسطة وعالية، حيث تنحصر بين (3.50) ليعتمد التوظيف في الجامعة على قاعدة " الشخص المناسب في المكان المناسب"، (الفقرة 33) و (3.14) بالنسبة تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الإنسانية. (الفقرة 35).

جدول(31):

الإحصاءات الوصفية لفقرات مؤشر الأنظمة والتعليمات

الرقم	الفقرة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					م حسابي	الانحراف المعياري	التقدير
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً			
30	يشترك الموظفون في وضع القواعد والقوانين الخاصة بأداء الأنشطة	ت	14	19	21	26	26	3.32	382.1	متوسط
		%	13.2	17.9	19.8	24.5	24.5			
31	من السهل الاتصال بالمسؤولين في الجامعة.	ت	13	20	24	27	22	3.42	230.1	عال
		%	12.3	18.9	22.6	25.4	20.7			
32	الطريقة المتبعة في اختيار المناصب الإدارية تتبع أنظمة الجامعة	ت	7	19	26	24	30	48.3	211.1	عال
		%	6.6	17.9	24.5	22.6	28.3			
33	يعتمد التوظيف في الجامعة على قاعدة " الشخص المناسب في المكان المناسب"	ت	7	11	37	22	28	50.3	186.1	عال
		%	6.6	10.4	34.9	20.8	26.4			
34	القواعد التنظيمية هي المرجعية الوحيدة لتسيير امور الجامعة	ت	4	21	25	31	24	49.3	071.1	عال
		%	3.8	19.8	23.6	29.2	22.6			

متوسط	334.1	14.3	13	24	28	17	24	ت	تحرص الجامعة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الإنسانية.	35
			12.3	22.6	26.4	16.0	22.6	%		
عال	1.259	47.3	11	12	24	34	25	ت	تعتمد الجامعة على أسس علمية في عملية التوظيف	36
			10.4	11.3	22.6	32.1	23.6	%		
عال	1.25	3.40	المتوسط العام للمؤشر							

أما عن المستوى العام للروح المعنوية لدى عينة الدراسة، فإن ملاحظة الجدول (31) والشكل (48)، يبين وجود تفاوت في مستوى هذه المؤشرات؛ إذ تراوحت هذه الأخيرة من عالية كما هو الحال بالنسبة لمؤشر العلاقات مع الزملاء (3.85) ومؤشر الأنظمة والتعليمات (3.40)، ومتوسطة بالنسبة لمؤشري النمط الإداري والقيادة (3.36)، وظروف العمل (2.95)، ومنخفضة بالنسبة لمؤشر الحوافز والأجور (2.52). وعموماً ووفقاً لقيمة المتوسط الحسابي لكل المؤشرات (3.21) التي تقع في المجال الثالث من مجالات معيار التصنيف المتبع في الدراسة (2.60 - 3.39)؛ فإن مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة يميل لأن يكون متوسطاً.

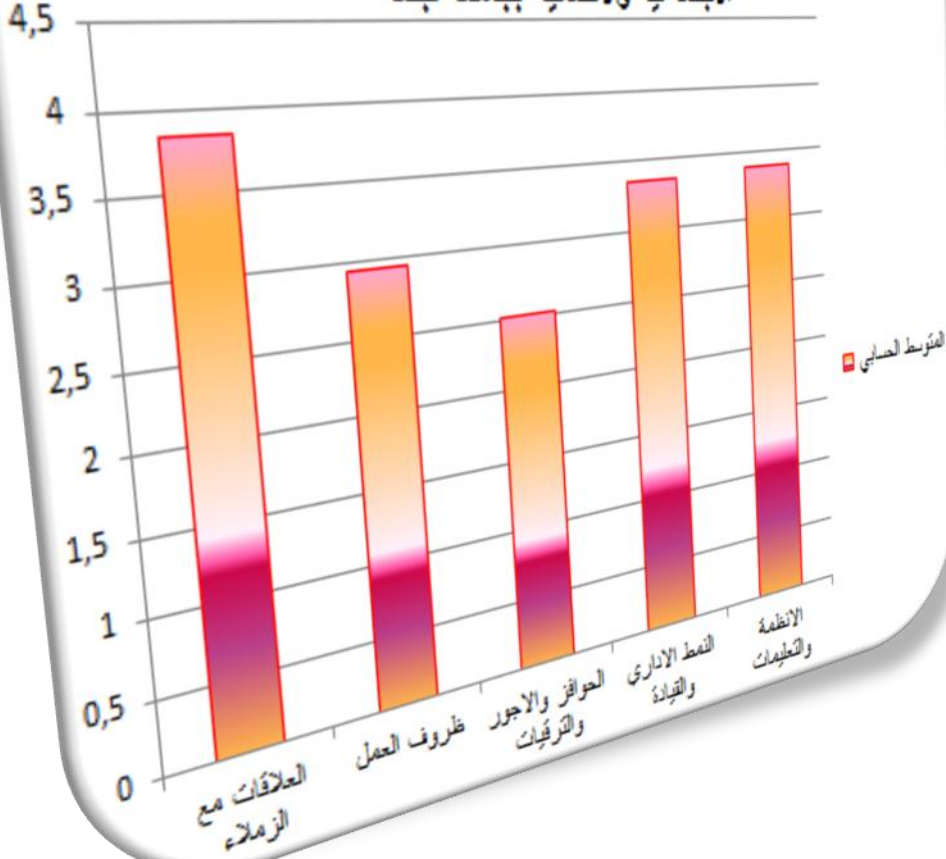
جدول (32):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الروح المعنوية.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المؤشر
عالي	1.00	3.85	08	العلاقات مع الزملاء
عالي	1.25	3.40	07	الأنظمة والتعليمات
متوسط	1.15	3.36	08	النمط الإداري والقيادة
متوسط	1.26	2.95	07	ظروف العمل
منخفض	1.23	2.52	06	الحوافز والأجور والترقيات
متوسط	1.17	3.21	36	مستوى العام للروح المعنوية

شكل رقم (48):

المتوسطات الحسابية لمؤشرات الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم
الاجتماعية والانسانية بجامعة تبسة



4-V) العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية

يتبين من الجدول (33) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين متغيري مستوى الصراع التنظيمي وبين مستوى الروح المعنوية وقدرت بـ (0.559)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط موجب ودال بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية.

جدول (33):

معامل الارتباط بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
10.0	0.559

V-5) العلاقة بين طبيعة استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية

يتبين من الجدول (34) أن قيم معاملات الارتباط بين طبيعة استراتيجيات الصراع التنظيمي

ومستوى الروح المعنوية قد تراوحت بين (-0.192 و 0.610).

جدول (34):

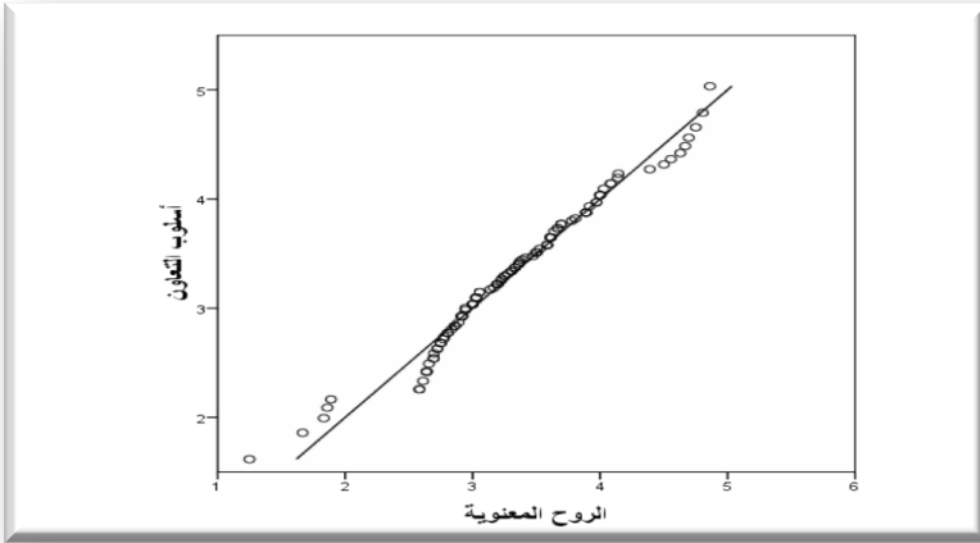
معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية.

الرقم	الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	التعاون	0.610	دال عند 0.01
02	التسوية	0.559	دال عند 0.01
03	التنافس	-0.192	دال عند 0.01
04	التجنب	-0.153	دال عند 0.01
05	التنازل	0.458	دال عند 0.01

○ حيث كان هناك ارتباط موجب، ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون وبين مستوى الروح

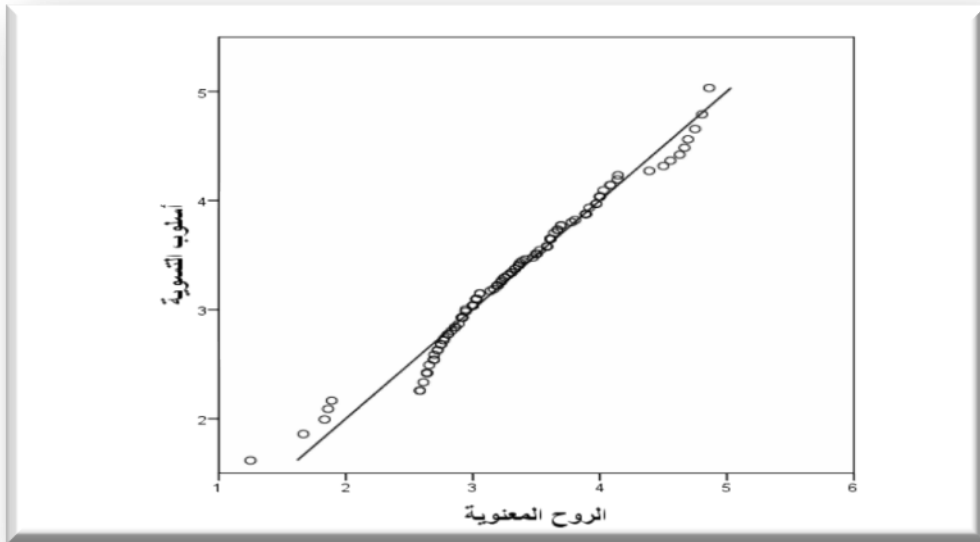
المعنوية، فقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.610) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) (الشكل 49)

شكل (49) طبيعة العلاقة بين استراتيجية التعاون ومستوى الروح المعنوية.



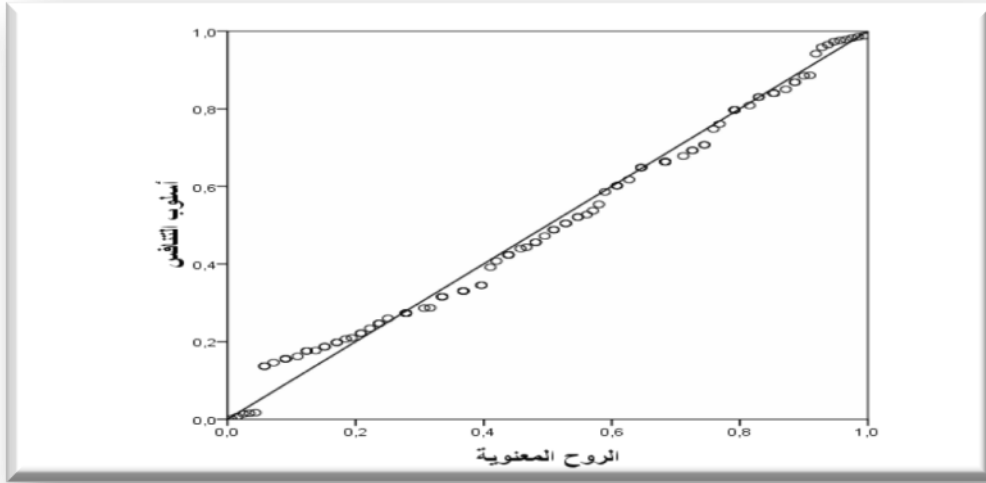
○ وارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والروح المعنوية؛ حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.559) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) (أنظر الشكل 50).

شكل (50) طبيعة العلاقة بين استراتيجية التسوية ومستوى الروح المعنوية.



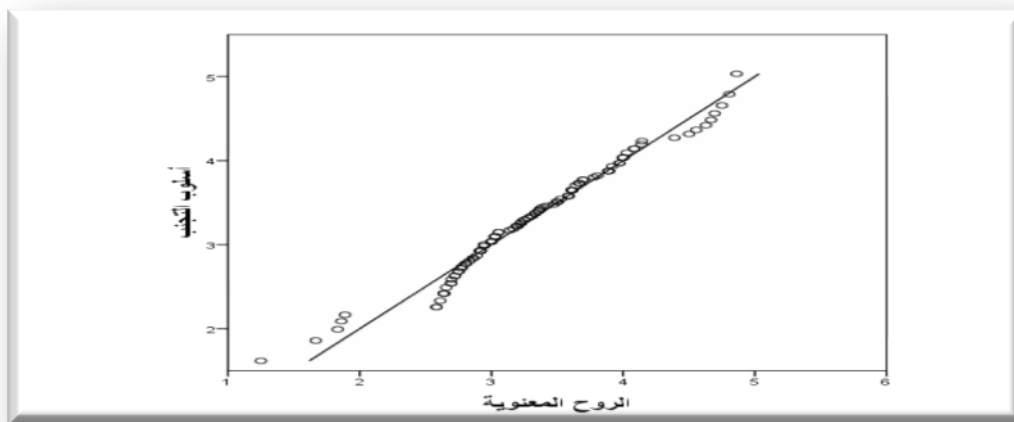
○ فيما كان الارتباط بين استراتيجية التنافس والروح المعنوية سالباً وذي دلالة إحصائية؛ حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (- 0.192) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01)، والشكل رقم (51) يبين طبيعة هذه العلاقة.

شكل (51) طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنافس ومستوى الروح المعنوية.



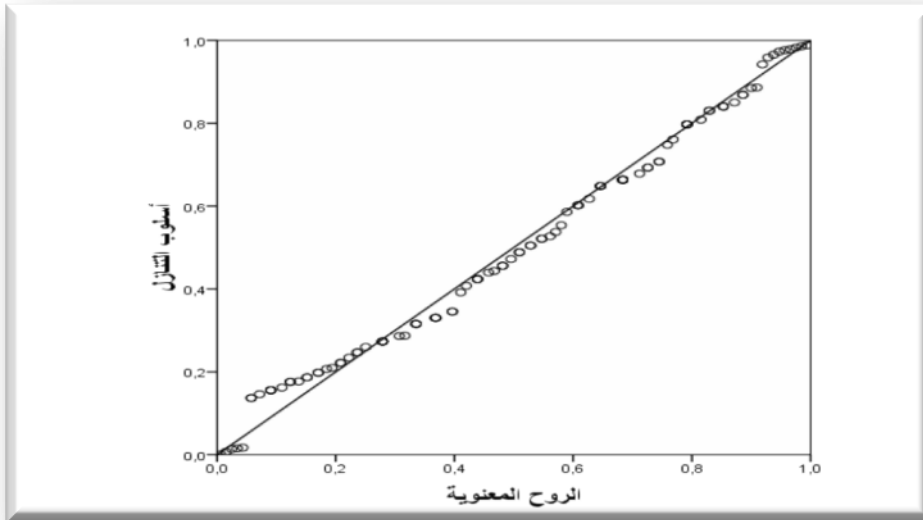
○ كما كان الارتباط بين استراتيجية التجنب والروح المعنوية سالباً وذي دلالة إحصائية؛ فقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (- 0.153) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01) والشكل رقم (52) يبين طبيعة هذه العلاقة.

شكل (52) طبيعة العلاقة بين استراتيجية التجنب ومستوى الروح المعنوية.



○ في حين كان الارتباط بين استراتيجية التنازل والروح المعنوية موجباً وذي دلالة إحصائية؛ فقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.458) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.05) (أنظر الشكل 53).

شكل (53) طبيعة العلاقة بين استراتيجية التنازل ومستوى الروح المعنوية.



سبل رفع الروح المعنوية

من خلال استقراء متوسطات عبارة محور سبل الرفع من الروح المعنوية التي يُوضحها الجدول رقم (35)، نجد أنها تراوحت بين (2.98 - 3.58)، وبلغ المتوسط العام لها (3.34) وبانحراف معياري قدره (0.347). ووفقاً لمعيار تصنيف درجة ضرورة سبل رفع الروح المعنوية الذي اعتمده الطالب الباحث، فإن كل سبل رفع الروح المعنوية كانت ضرورية جداً.

وكانت أكثر خمس سبل لرفع الروح المعنوية أهمية بالنسبة لعينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الرتبة الأولى (الفقرة 13) التي مفادها " أن يسود الاحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين " بمتوسط قدره (3.58)، واحتل " جعل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أسهل" (الفقرة 08) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.58)، تلاها في المرتبة الثالثة " توفير المساحات المناسبة

للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية" (الفقرة 06) بمتوسط قدره (3.53)، بينما جاء " تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة...)" (الفقرة 07) في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.50)، و بعدها " اهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم " (الفقرة 11) في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره (3.47).

أما أقل خمس سبل لرفع الروح المعنوية أهمية بالنسبة لعينة الدراسة فكانت كما يلي:

جاءت " مراعاة تناسب المهام المطلوبة من الموظفين مع الوقت المتاح " (الفقرة 12) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الضرورة بمتوسط قدره (3.25)، تلاها " إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات" (الفقرة 10) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط قدره (3.20)، ثم " توضيح تعليمات وأنظمة العمل وإجراءاته للموظفين" (الفقرة 09) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط قدره (3.15)، بينما كان " حرص الإدارة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الاجتماعية" (الفقرة 14) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط قدره (3.12)، تلاها في المرتبة الأخيرة " جعل توقيت العمل يناسب ظروف الموظفين ويحقق أهداف العمل" (الفقرة 16) بمتوسط قدره (2.98) لكن بدرجة ضروري.

جدول رقم (35)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات العينة على محور سبل رفع الروح المعنوية.

الترتيب	الدلالة	كاف تربع	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الضرورة				التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
					غير ضروري	متوسط الضرورة	ضروري	ضروري جدا			
1	10.0	111.34	0.662	3.58	01	07	27	70	ت	أن يسود الاحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء و المرؤوسين	13
					0.9	6.6	25.5	66.0	ن		
2	10.0	112.1	0.675	3.58	01	08	26	71	ت	جعل الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين أسهل	08
					0.9	7.5	24.5	67.0	ن		
3	10.0	44.84	0.650	3.53	0	09	32	65	ت	توفير المساحات المناسبة للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية	06
					0	8.5	30.2	61.3	ن		

4	10.0	94.83	0.746	3.50	02	10	27	67	ت	تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة....)	07
					1.9	9.4	25.5	63.2	ن		
5	10.0	85.62	0.733	3.47	02	09	32	63	ت	اهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم	11
					1.9	8.5	30.2	59.4	ن		
6	10.0	82.83	0.745	3.45	3	7	35	61	ت	توفير الفرص العادلة للترقية	01
					2.8	6.6	33.0	57.5	ن		
7	10.0	84.41	0.782	3.45	03	10	29	64	ت	الاهتمام بالحوافز المعنوية للموظفين	15
					2.3	9.4	27.4	60.4	ن		
8	10.0	84.79	0.806	3.44	5	6	32	63	ت	الاهتمام بالحالة الصحية و البدنية للموظفين	04
					4.7	5.7	30.2	59.4	ن		
9	10.0	70.15	0.764	3.40	02	12	34	58	ت	إلحاق الموظفين بالدورات التدريبية في مجالات التخصص	02
					1.9	11.3	32.1	54.7	ن		
10	10.0	66.76	0.873	3.35	06	10	31	59	ت	خلق فرص لتطبيق الأفكار المكتسبة من الدورات التدريبية	03
					5.7	9.4	29.2	55.7	ن		
11	10.0	63.43	0.742	3.34	2	11	42	51	ت	تحقيق التوازن بين توقعات و احتياجات الموظف مع الأنشطة التي يؤديها في الجامعة	05
					1.9	10.4	39.6	48.1	ن		
12	10.0	50.22	0.778	3.25	02	16	42	46	ت	مراعاة تناسب المهام المطلوبة من الموظفين مع الوقت المتاح	12
					1.9	15.1	39.6	43.4	ن		
13	10.0	41.69	0.877	3.20	05	17	36	48	ت	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	10
					4.7	16.0	34.0	45.3	ن		
14	0.01	40.19	0.871	3.15	06	15	42	43	ت	توضيح تعليمات وأنظمة العمل و إجراءاته للموظفين	09
					5.7	14.2	39.6	40.6	ن		
15	0.01	35.50	0.870	3.12	05	19	40	42	ت	حرص الإدارة على مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الاجتماعية	14
					4.7	17.9	37.7	39.6	ن		
16	0.01	20.87	0.995	2.98	09	26	29	42	ت	جعل توقيت العمل يناسب ظروف الموظفين ويحقق أهداف العمل	16
					8.5	24.5	27.4	39.6	ن		
/	0.00	45.58	0.374	3.34	المتوسط العام للمحور						

الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول
- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع
- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس
- مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها، وفقاً لتسلسل تساؤلات الدراسة، يتبعها تقديم مجموعة من المقترحات، تمّ استخلاصها من الدراسة ككل.

(1-VII) مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

نص السؤال على: ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها؟

وأظهرت النتائج الخاصة بذلك أن مستوى الصراع التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة يميل لأن يكون متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري قدره (0.93)، مما يدل على توسط التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد بعيد مع ما توصلت إليه دراسة (محمد فراس)، والتي توصلت إلى أن مستوى الصراع التنظيمي كان متوسطاً في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل حيث بلغ متوسطه الحسابي في هذه الدراسة (3.10). كما تتسق مع ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري للدراسة من أنه لا تخلو أي منظمة من وجود الصراع التنظيمي، فهو ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، ولا يمكن تجنبها، على أن لا يكون بمستوى عال حتى لا يعيق تحقيق الأهداف، ولا بمستوى معدوم حتى لا تصاب المنظمة بالجمود.

وعلى ضوء هذه النتيجة يرى الطالب الباحث أن المسير الفعال هو الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع التنظيمي، وينظر للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة صحية يجب الإفادة منها كدافع للتغيير والتجديد وكذلك الابتكار من أجل الارتقاء بالمنظمة، مع التأكيد على الحفاظ على مستوى معين للصراع .

2-VI مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

نص السؤال على : ما هي أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في كلية الآداب واللغات

والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين فيها ؟

وأظهرت النتائج الخاصة بذلك أن ميل أفراد عينة الدراسة نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة كانت متوسطة، حيث بلغ

الوزن النسبي الكلي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (67.55%) والمتوسط الحسابي (3.39)

وانحراف معياري قدره (1.15)، مما يدل على توسط التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة.

وتتسق هذه النتائج مع كون مستوى الصراع التنظيمي متوسطاً بكلية الآداب واللغات والعلوم

الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، وكذا مع ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري للدراسة، من أن

إستخدام إستراتيجيات وطرق التعامل مع الصراع التنظيمي يتناسب مع مستوى هذا الصراع.

كما أظهرت نتائج الدراسة حول أهم إستراتيجيات التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر

موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة أن أكثر هذه الإستراتيجيات

إستخداماً هي إستراتيجية التعاون بوزن نسبي (72.88%) ومتوسط حسابي قدره (3.64)، تليها

إستراتيجية التجنب بوزن نسبي (67.65%) ومتوسط حسابي (3.38)، ثم إستراتيجية التسوية كانت

بوزن نسبي قدره (67.25%) ومتوسط حسابي قدره (3.36)، وبعدها إستراتيجية التناقص بوزن نسبي قدره

(66.53%) ومتوسط حسابي قدره (3.40)، وأخيراً إستراتيجية التنازل بوزن نسبي قدره (63.46%)

ومتوسط حسابي قدره (3.17).

لقد تنوع استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية الآداب واللغات

والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، ويعزى ذلك إلى أنه لا توجد إستراتيجية واحدة يمكن

إستخدامها في جميع حالات الصراع، وإنما هناك طرقاً عديدة لحل الصراع تختلف باختلاف موضوع الصراع وحجمه، ونوعية الأطراف المتصارعة وغيرها من العوامل الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد بعيد مع نتائج دراسة عادل محمد زيد التي إستهدفت إستراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن أن يعتمد عليها المدير؛ حيث أظهرت نتائجها أن أكثر الإستراتيجيات إستخداما هي إستراتيجية التعاون، تليها إستراتيجية التنافس، كما تتفق مع دراسات كل من (الشريف 1997؛ وهاموند 1997؛ وواصل جميل 2003)؛ في أن أكثر الإستراتيجيات في التعامل مع الصراع هي إستراتيجية التعاون، فإستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد أيضا مع ما أثبتته دراستي كل من (قطيشات 2004؛ وماكنتاير 1993)؛ اللتان أشارتا إلى أن إستراتيجية التعاون أهم إستراتيجية مستخدمة بدرجة كبيرة لحل الصراع.

3-VI مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث

نص السؤال على: ما مستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟
وأظهرت النتائج الخاصة بذلك أن مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة يميل لأن يكون متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) بانحراف معياري قدره (1.17)، ممّا يدل على توسط التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في تقدير مستوى الروح المعنوية من طرف عينة الدراسة؛ إذ تراوحت بين الإرتفاع في بعض المؤشرات، والتوسط في مؤشرات أخرى.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير العينة لمؤشر العلاقات مع الزملاء عال، وربما يعزى ذلك إلى خاصية الإهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى المجتمع الجزائري، أو إلى إشتراك زملاء العمل في

نفس المشكلات، ووقوعهم تحت تأثير نفس الظروف، يجعلهم أكثر وحدة وتماسكاً، كما يرى الطالب الباحث أن مستوى التعليم والوعي بين الموظفين في الكلية ينعكس إيجاباً بعلاقات أكثر إحتراماً. كما أظهرت النتائج تقديراً عال لمؤشر الأنظمة والتعليمات، الأمر الذي يمكن أن يعزى حسب الطالب الباحث إلى أن الأنظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين مبنية على الموضوعية والعدالة، وربما يعود السبب إلى وضوح خطوط المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف وعدم تضارب هذه المسؤوليات مع بعضها أحياناً.

في حين يميل تقدير العينة لمؤشر الإدارة والقيادة إلى التوسط، الأمر الذي قد يفسر بنمط الإدارة السائد في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية محل الدراسة الذي يقوم على أساس المشاركة بين جميع الموظفين في إتخاذ القرارات، إضافة إلى تقدير المسؤولين في الكلية للموظفين في عملهم، لإدراكهم ربما لأهمية الروح المعنوية في العمل، وهو ما يجعلهم مقبولين إجتماعياً لدى الموظفين؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من هؤلاء المسؤولين مؤهلين في مجال القيادة والإشراف المهني نظراً للخبرة التي يتمتعون بها في مجال الإدارة ، مما قد يساعدهم في إنتاج ممارسات إدارية موضوعية.

وكان تقدير أفراد عينة الدراسة لمؤشر ظروف العمل متوسطاً إلى منخفض، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أبنية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة وقسمي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بصفة خاصة لا تتناسب إحتياجات الموظفين، فإلى جانب سوء تصميم القاعات والمكاتب الخاصة بالموظفين، وضيق المساحات المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة، هناك نقص للخدمات العامة كمواقف السيارات، الهواتف.

وأشارت النتائج إلى تقدير منخفض لمؤشر الحوافز والأجور والترقيات؛ ويعود السبب في ذلك ربما إلى شعور أفراد العينة بأن الأجور التي يتقاضونها مقارنة مع أصحاب وظائف أخرى لا تتناسب ومكانتهم الإجتماعية، وكذا الجهود المبذولة في العمل، ولا تلبي طموحاتهم وظروفهم المعيشية. وتتفق هذه النتائج مع ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري، حيث أن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يُمكن قياسها مباشرة، وإنما عن طريق نتائجها وآثارها، بالإضافة إلى أن الروح المعنوية ظاهرة معقدة تتأثر في إرتفاعها أو إنخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والإجتماعية والنفسية، كما لها عدة معايير يُمكن الحكم في ضوءها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (ندى 1998؛ الخطيب وآخرون 1991)؛ اللتان أشارتا إلى أن أعلى درجة للروح المعنوية كانت من خلال مؤشر العلاقات مع الزملاء. كما تتفق مع دراسة كل من (دوجلاس 2000؛ أبو السمن 1994؛ عودة 1992) التي أشارت إلى أن مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً.

4-VI مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع

نص السؤال على: هل توجد علاقة دالة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟ وأظهرت النتائج الخاصة بذلك أن هناك ارتباطاً دالاً وموجباً بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية؛ حيث قدرت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بـ (0.559)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا يعني حسب الطالب الباحث أن مستوى الصراع التنظيمي بالكلية ميدان الدراسة الذي أظهرت النتائج أنه يميل إلى التوسط مرتبط بمستوى متوسط أيضاً للروح

المعنوية لدى الموظفين بهذه الكلية؛ أي أن مستوى الصراع التنظيمي قد وصل بهذه الكلية إلى المستوى الصحي المرغوب فيه.

5-VI مناقشة وتفسير السؤال الخامس

نص السؤال على: هل توجد علاقة دالة بين طبيعة إستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين طبيعة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الروح المعنوية لدى موظفين كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة. وتدل هذه النتائج على أن الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي تعد أحد المتغيرات في تحديد مستوى الروح المعنوية.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل من إستراتيجية التعاون، وإستراتيجية التسوية، وإستراتيجية التنازل و مستوى الروح المعنوية. وتتفق هذه النتيجة مع ما تم تناوله في الإطار النظري من خلال نموذج توماس وكيلمان المبين (حيث أن هذا النموذج يحدد سلوك الفرد ويمكن تحديد هذا السلوك على طول بعدين وهما التعاون وبعد الحزم واللذان يحددان الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجياته؛ علما أنه ينتج عن توحيدهما خمسة أساليب لإدارة الصراع) وعلى هذا الأساس نجد هذه الإستراتيجيات الثلاث التي تعتمد على بعد التعاون حصلت على الإرتباط الدال والإيجابي. وبذلك تكون العلاقة بينها طردية، حيث تقوم بين بعد التعاون والروح المعنوية علاقات تشابكية تبادلية لا يمكن الفصل بينها، وبالتالي كلما زاد إستخدام مبدأ التعاون من قبل الموظفين كلما إرتفع مستوى الروح المعنوية لديهم، والعكس صحيح.

كما تتوافق هذه النتائج مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة فوزي عبد الرحمان (2008) والتي أشارت إلى سهولة تطبيق هذه الإستراتيجيات التي تمتاز بالدراسة الدقيقة لأسباب الصراع ومستوياته وتحليل أبعاد المشكلة وذلك من خلال تبادل المعلومات، ومواجهة أطراف الصراع مع بعضهم البعض، وعدم التفرد بالرأي، وهو الأمر الذي يزيد العلاقات الطيبة ويدعمها، وهذا ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة سميث (Smith 1997) التي كشفت عن علاقات بين أساليب إدارة الصراع ودعم مستويات الروح المعنوية.

أما عن وجود علاقة دالة بين إستراتيجيتي التنافس والتجنب ومستوى الروح المعنوية، فقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وقد يعود ذلك حسب الطالب الباحث إلى ما يميز هاتين الإستراتيجيتين من إهمال لبعد التعاون، فالفرض الأساسي الذي تنهض عليه إستراتيجية التنافس هو أن أحد أطراف الصراع يخسر نتيجة مكسبه يحققه الطرف الآخر، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المسير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهة نظره وذلك لما يُمثله من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة في هذا الحل علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المسؤول أو أن هدف أحد الأطراف يُمكن أن يُؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به، ومما لاشك فيه أن الأطراف الخاسرة سيملكها الشعور بالهزيمة والألم مما ينعكس سلباً على روحهم المعنوية.

أما إستراتيجية التجنب فتفسر بعدم التعاون وعدم الحزم (تتميز بإهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى)، وتُترجم غالباً بتأجيل الصراع. تتميز بإهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن إهتمامات كل الأطراف لا تُعتبر ولا تُتابع. وشعور الموظف بتهرب المسؤول وتجنب

الصراعات والتهرب من مواجهتها يزيد في نظره من مستوى هذه الصراعات وحدتها، مما يمكن أن ينعكس سلباً على الروح المعنوية لدى الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (البليسي 2004؛ والغامدي 2001)؛ اللتان أشارتا إلى وجود علاقة إرتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع والروح المعنوية.

VI-6) مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس

نص هذا الأخير على: ما سبل رفع الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ميلاً لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة من عينة الدراسة لإعتبار سبل رفع الروح المعنوية المقترحة في أداة جمع البيانات حولها ضرورية جداً (متوسط قدره 3.34)، وتراوحت إستجابات العينة من حيث درجة ضرورة سبل رفع الروح المعنوية بين ضروري جداً وضروري.

وتمثلت سبل رفع الروح المعنوية الضرورية جدا فيما يلي على الترتيب:

1. أن يسود الإحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن علاقة الإحترام المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين تجعل كلا الطرفين يتعامل مع الآخر على أساس شراكة لكل طرف فيها أهميته، وحدوده التي لا يتعداها، وبالتالي لن يشكل الخلاف إن حدث مصدر تهديد لأي طرف، مما يساهم في تعزيز الروح المعنوية لدى كل الأطراف.

2. جعل الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أسهل؛ ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن توفير قنوات إتصال ميسرة بين الموظفين ورؤسائهم يسهل من عرض مشكلاتهم في العمل والحصول على حلول مبكرة مما يعزز من روحهم المعنوية.
3. توفير المساحات المناسبة للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية؛ الأمر الذي يعزوه الطالب الباحث إلى كون توفير الظروف الفيزيائية المناسبة من الضروريات القاعدية لتحقيق الحد الأدنى من الروح المعنوية.
4. تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة...)؛ الأمر الذي يعزوه الطالب الباحث إلى أن توفير الخدمات العامة يسهل من أداء أعمال الموظفين، مما يعزز روحهم المعنوية.
5. إهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم؛ و يفسر حسب الطالب الباحث إلى أن إهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم قد يساهم في شعورهم بالتقدير وبالرضا الوظيفي مما يعزز من الروح المعنوية لديهم.
6. توفير الفرص العادلة للترقية؛ لأن الشعور بالعدالة التنظيمية قد يجعل الموظفين يشعرون بالأمن مما قد يعزز الروح المعنوية لديهم.
7. الإهتمام بالحوافز المعنوية للموظفين؛ الأمر الذي يمكن أن يفسر بأن الحوافز المعنوية بإمكانها أن تزيد من المنافسة بين الموظفين، كما يمكن أن تساهم في شعورهم بأهمية أدائهم مما يزيد من مستوى روحهم المعنوية.
8. الإهتمام بالحالة الصحية والبدنية للموظفين؛ ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن الإهتمام بصحة الموظف من أساسيات تحقيق الرفاهية الضرورية (well being) في العمل لتحقيق الحد الأدنى من الروح المعنوية.

9. إحقاق الموظفين بالدورات التدريبية في مجالات التخصص، ويعزو الطالب الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب يعمل على تطوير وتجديد الخبرات المهنية للموظف، فيزيد ذلك من رضاه الوظيفي، مؤدياً بدوره إلى رفع روحه المعنوية.

ملخص ومقترحات
نتائج الدراسة

• نتائج الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل توصل الطالب الباحث إلى النتائج التالية:

- مستويات الصراع التنظيمي داخل كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة يميل إلى أن يكون متوسطاً (3.30).

- أهم استراتيجيات حل الصراع المعتمدة في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة هي على التوالي:

- إستراتيجية التعاون بوزن نسبي قدره (72.88%) ومتوسط حسابي (3.64).
- إستراتيجية التجنب بوزن نسبي قدره (67.65%) ومتوسط حسابي (3.38).
- إستراتيجية التسوية بوزن نسبي قدره (67.25%) ومتوسط حسابي (3.36).
- إستراتيجية التنافس بوزن نسبي قدره (66.53%) ومتوسط حسابي (3.40).
- إستراتيجية التنازل بوزن نسبي قدره (63.46%) ومتوسط حسابي (3.17).

- مستوى متوسطاً (3.21) من الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة.

- تفاوت في مستوى مؤشرات الروح المعنوية بين مرتفع لمؤشري العلاقات مع الزملاء (3.85)، والأنظمة والتعليمات (3.40)، ومتوسط بالنسبة لمؤشري النمط الإداري والقيادة (3.36)، وظروف العمل (2.95)، ومنخفض فيما يخص مؤشر الحوافز والأجور والترقيات (2.95).

- وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين مستوى الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة (معامل ارتباط 0.559).

- وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين طبيعة إستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة (معامل ارتباط 0.606). مع وجود:

- ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين إستراتيجية التعاون ومستوى الروح المعنوية (معامل إرتباط سبيرمان 0.610).
- ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين إستراتيجية التسوية ومستوى الروح المعنوية (معامل ارتباط سبيرمان 0.559).
- ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين إستراتيجية التنازل ومستوى الروح المعنوية (معامل ارتباط سبيرمان 0.485).
- ارتباط سالب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين إستراتيجية التنافس ومستوى الروح المعنوية (معامل ارتباط سبيرمان -0.192).
- ارتباط سالب ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين إستراتيجية التجنب ومستوى الروح المعنوية (معامل ارتباط سبيرمان -0.153).

- أهم خمس سبل رفع الروح المعنوية لدى موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة هي:

- أن يسود الاحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط قدره (3.58).
- جعل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أسهل بمتوسط قدره (3.58).
- توفير المساحات المناسبة للمكاتب بشكل مطابق للمواصفات الفنية بمتوسط قدره (3.53).

- تسهيل الحصول على الخدمات العامة (هاتف، فاكس، صيانة...) بمتوسط قدره (3.50).

- اهتمام الرؤساء بالروح المعنوية لموظفيهم بمتوسط قدره (3.47).

• المقترحات

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة، وبعد الإجابة على تساؤلات البحث، يمكن للطالب الباحث أن يقدم المقترحات التالية :

- ضرورة الحفاظ على مستوى معين للصراع في كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، لأن ظاهرة الصراع ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، ومن الأفضل أن لا يكون بمستوى عالٍ ولا بمستوى منخفض.

➤ ضرورة زيادة وعي الموظفين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة، وتعريفهم بالحالات التي يُمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها

➤ وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية، لتنمية المهارات اللازمة لإستخدام كافة الإستراتيجيات، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده لأن ذلك شرط أساسي لإختيار الإستراتيجية المناسبة.

➤ تعزيز إستخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يكسب الكل من إستعمالها؛ وذلك عن طريق تقديم حوافز مادية أو معنوية لأفضل إدارة متعاونة وأفضل موظفين متعاونين.

➤ العمل على توفير الخدمات اللازمة ببسر وسهولة (هاتف، فاكس، صيانة،.....).

➤ توفير الفرص العادلة للترقية والتدريب.

العمل على الإهتمام بالرواتب بشكل خاص بحيث يتم رفع الرواتب حسب جدول غلاء المعيشة بشكل إعتيادي بحيث تحد من زج الموظفين ونقاباتهم بالمطالبة المستمرة عبر إضرابات تستهلك الكثير من جهد الموظفين.

تطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبي حاجات وطموحات الموظفين بشكل عادل.

العمل على أن يسود الإحترام المتبادل في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين.

العمل على جعل الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أسهل وعن طرق ميسرة.

يقترح الطالب الباحث تطبيق أداة الدراسة الحالية على مراحل التعليم الأخرى لمعرفة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للموظفين في مرحلة الثانوية والإكمالية وكذلك الإبتدائيات.

يقترح الطالب الباحث إجراء دراسة حول علاقة الصراعات التنظيمية بضغط العمل بالجامعات الجزائرية.

إجراء دراسة حول الصراعات التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.

إجراء دراسة تهدف لوضع تصور مقترح لإستراتيجية مبتكرة يمكن أن يدار من خلالها الصراع التنظيمي بشكل أنسب وأكثر فعالية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت وجمال الدين المرسي (2004): " السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
2. الباقي، صلاح الدين محمد (2001): " السلوك التنظيمي "، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
3. البديري، طارق عبد الحميد (2001): " الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
4. الجندي، عادل السيد (1998): " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي "، مجلة كلية التربية، ع 22، ج2، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس، مصر.
5. الحنيطي، محمد فالح (1993): " الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن "، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، م 20، ع 1، عمان، الاردن.
6. الخالدي، أحمد (2008): " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة م القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
7. الخشالي، شاكر جار الله (2004): " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م7، ع1، عمان.
8. الخوaja، عبد الفتاح محمد (2004): " تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية "، دار الثقافة، عمان.

9. الدهان، أميمة (1992): " نظريات منظمات الأعمال "، مطبعة الصفدي، عمان، المملكة الاردنية.
10. الزغبى، خالد والعزب، حسين(2007): "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي" : دراسة ميدانية على شركة محافظة إربد. مجلة المنارة، م 13، ع 2، 66- 111.
11. الزهراني، علي صالح (1993): " السلوك القيادي لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
12. الزهراني، نورة (2008): " علاقة النمط القيادي لمديري المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة م القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
13. الشخص، أديب محمد (1994): " إدارة النزاعات في المنظمات"، مجلة الإداري، ع 56.
14. الشماع، خليل محمد وخضير كاظم حمود (2005): " نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
15. الشيباني، محمد التومي (1996): " الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق "، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس.
16. الصاطوح، محمد بن راشد (1997): " النمط القيادي وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، جدة.
17. الصيرفي، محمد (2007): " السلوك الإداري - العلاقات الانسانية-"، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
18. الطجم، عبدالله والسواط (2003): " السلوك التنظيمي" ط 4، دار حافظ، جدة.
19. الطويل، هاني عبد الرحمان صالح (1998): " الادارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم - "، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.

20. العتيبي، طارق موسى (2006): "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
21. العتيبي، نواف بن سفر (2008): " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية "، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
22. العديلي، ناصر (1995): "السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن"، من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. العمر، فؤاد عبد الله (1999): " نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية-، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، مج 39، ع1.
24. العميان، محمود سلمان (2002): " السلوك التنظيمي "، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الاردنية.
25. العميان، محمود سلمان (2002): " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الاردنية.
26. الغامدي، سعيد مريسي (1987): " السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
27. المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (1995): "تحليل السلوك الإداري سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
28. المشعان، عويد (1994): " علم النفس الصناعي "، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.
29. المعشر، زياد يوسف (2005): "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م1، ع2، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الاردنية.
30. المغربي، كامل (1994): " السلوك التنظيمي كفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

31. المغربي، كمال محمد (1995): " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية.
32. المهدي، سوزان وحسام وهيبه (2000): " إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع24، ج4، جامعة عين شمس، مصر.
33. المومني، واصل (2006): " المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، دار الحمد، عمان.
34. بدوي، منير (1997): " مفهوم الصراع دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع - دراسات مستقبلية - ، ط2، جامعة أسيوط.
35. تركي، مصطفى (1986)، " بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية "، دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، الكويت.
36. جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999): " السلوك الإنساني في المنظمات"، ط1، المنصورة، مصر.
37. حسين سلامة، وحسين طه (2007): " إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي "، دار الفكر، عمان.
38. حسين، حريم (2003): " إدارة الصراع التنظيمي"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م6، ع2، عمان، الأردن.
39. حلوة، محمد فوزي (2007): " العلاقات الإدارية - سلوك ومهارات -"، دار أجنادين، الرياض.
40. حمود، خضير كاظم (2002): " السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
41. دغمش، فواز (2009): " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من الحد من الصراعات الحزبية وسبل تفعيله "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
42. ديفز، كيث (1986): " السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي -، ترجمة: عبد الحميد مرسي، و محمد يوسف، دار نهضة مصر، القاهرة.
43. رفاعي، محمد رفاعي، وبسيوني اسماعيل علي (2004): " إدارة السلوك في المنظمات"، ط7، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

44. زايد، عادل محمد (1995): " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، م34، ع4، الرياض، السعودية.
45. زويلف، مهدي حسن (1982): " علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
46. زويلف، مهدي والعضايلة، علي (1996): "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
47. سلامة، بلال حمودة محمد (1995): " الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، فلسطين.
48. سلطان، محمد سعيد (2003): " السلوك التنظيمي "، ط 3، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
49. سيزلاقي، أندرو ومارك والاس (1991): " السلوك التنظيمي والآداء "، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية.
50. طرخان، عبد المنعم (2003): " واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
51. طه، فرج (1980): " سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج - دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، القاهرة، مصر.
52. طه، فرج (1998): " علم النفس الصناعي والتنظيمي "، عين للدراسات الانسانية والاجتماعية، القاهرة، مصر.
53. عبد الخالق، أحمد (1983): " علم النفس المهني "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
54. عبد العليم، أسامة محمد الشريف (2009): " المداخل الإدارية الحديثة في التعليم "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
55. عبد الواسع، عبد الوهاب (1973): " كتاب في علم إدارة الأفراد "، الرياض.
56. عبد الوهاب، أحمد جاد (2000): " السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، جامعة المنصورة، مصر.

57. عبد الوهاب، محمد علي (1998): " دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م20، ع4، الإمارات العربية.
58. عساف، عبد المعطي محمد (1994): "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة"، النسخة الاخيرة، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.
59. عسكر، سمير أحمد (1983): " دور الصراع في الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، م7، ع4، عمان، الأردن.
60. علاقي، مدني عبد القادر (2000): " الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية -"، ط9، مكتبة دار جدة، جدة.
61. عويضة، مامل محمد (1996): " علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، بيروت.
62. عيسوي، عبد الرحمان محمد (د ت): " دراسات في علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية، بيروت.
63. فرج، طريف شوقي (د ت): " السلوك القيادي وفعالية الإدارة " مكتبة غريب، الفجالة.
64. فليح، فاروق عبدة وعبد المجيد، السيد محمد (2005): " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
65. فهمي، منصور (1982): " الإنسان والإدارة"، دار النهضة العربية، القاهرة.
66. قريوتي، محمد قاسم (1993): " المفاهيم الحديثة في الادارة"، ط2، دار الشروق، عمان.
67. قريوتي، محمد قاسم (2003): " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط4، دار الشروق، عمان.
68. قطيشات، ليلي عبد الحميد (2006): " إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
69. كامل محمد محمد عويضة (1996): " علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، بيروت.
70. محمد، سهير صلاح الدين (1989): " أثر الروح المعنوية في زيادة الإنتاج"، عدد خاص، مجلة مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهني، مصر.
71. مرسي، محمد منير (1977): " الإدارة التعليمية"، ط2، دار عالم الكتب، القاهرة.
72. مصطفى، أحمد (2000): " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية، القاهرة.

73. مهدي، عباس عيد والبليسي (2005): استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية)، مج 20، ع 2
74. ندى، يحي (1998): " مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في نابلس التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
75. واصل، جميل المومني (2006): " المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Conflict Approaches of "Baker J, Tjosvold D. And Andrews J.(1988), Effective and Ineffective Project Mangers : A Field Study in Matrix , Journal of Management Studies, Vol 25, No 2. P168."Organization
2. Campbell,J .P.Bownas ,E .A.Peterson ,N.G.And Dunnett M .D (1974) .The Measurment Of Organization Effectivenss : Review Of Relevant Research And Opinion. San Diego, California: Naval Personnel Research And Development Center.
3. Organizational Behavior.Understanding life at "Jonhs G.(1987), , Boston."work scott,foreman and company
4. , " The Social Psychology of Organizations"Katz D and khan R.(1966), Wiley, New york.
5. , Wiley & Sons, New " Organizations"March J. And Simon H.(1958), york.
6. Age and satisfaction in Human " Mc Neely .R.L (1988), ,Gerontology, Vol.28, N2 "Service Employment
7. , " Organizational Conflict : Concepts and Models"Pondy A.(1980), Administrative Science Quarterly, Vol 2, No 12
8. ,3rd Ed, " Managing Conflict in Organizations"Rahim A.(2001), Westport : Greenwood Publishing Group,Inc.
9. Organizational Behavior : Concepts, Controversies "Robbins S.(2001), ,8thEd,Prentice Hall International,Inc,New Jersey."and Applications

" **Management :Theory and Application**"Rue L. And Bayers L.(1989), .10
5thEd, Home wood :Illinions,Richard IRWIN,Inc .
, " **Management of Organizations**"Wright P. And Raymond N.(1996), .11
Hill, Boston.-IRWIN/McGraw

الملاحق

الملحق (01):

إستبيان الصراع التنظيمي في صورته الأولى.

السيد(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

الموضوع : تحكيم إستبيان.

يقوم الطالب الباحث بإجراء دراسة ميدانية لإستكمال متطلبات درجة الماجستير تخصص الإدارة والتسيير في التربية بعنوان " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية، بهدف التعرف على العلاقة بين الصراعات التنظيمية ومستوى الروح المعنوية. ولهذا الغرض قد تم بناء هذا الإستبيان في محورين:

- المحور الأول: مستوى الصراع التنظيمي.
 - المحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.
- وسيتم توزيع هذا الإستبيان على عينة الدراسة المكونة من موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة تيسة. للعام الدراسي 2013/2012.
- ونظرا لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبيان وإبداء رأيكم من حيث:
- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
 - صلاحية الفقرات ووضوحها.
 - أي الفقرات التي ترغبون في حذفها أو إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث الطالب

سليمان براجي

إستبيان الصراع التنظيمي

المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي.

الرقم	العبارة	الانتماء		التناسب	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرووسين داخل الإدارات.				
2	يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.				
3	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.				
4	ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل.				
5	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل.				
6	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.				

المحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	الانتماء		التناسب	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
إستراتيجية التنافس					
7	التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.				
8	المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين.				
9	يتمسك الموظفين بأرائهم لإرغام الآخرين بتقديم تنازلات				
10	المغالاة في المطالب والمواقف للحصول على المراد.				
11	محاولة إبراز المواقف.				
12	مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات، دون تقديم المقابل.				
إستراتيجية التعاون					
13	تشجيع فكرة " أننا جميعاً في قارب واحد".				
14	محاوّل كل طرف تفهّم مواقف وجهات نظر الأطراف الأخرى.				
15	السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع.				
16	مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى				
17	السعي للتعرف على رغبات الجميع				
18	تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.				
إستراتيجية التنازل					
19	الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض.				
20	التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين.				
21	مراعاة شعور الآخرين والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.				
إستراتيجية التجنب					
22	محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة.				
23	السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.				
24	تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.				
25	إتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها.				
26	تجنب الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل.				
إستراتيجية التسوية					
27	تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة.				
28	محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع.				
29	التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى.				
30	العمل على التوفيق بين آراء الصراع للحصول على رضا الجميع				
31	محاولة إيجاد طريقاً للتوسط لحل الصراعات				

الملحق (2):
قائمة أسماء المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين	الرقم
		01
		02
		03
		04
		05
		06
		07

الملحق (03):

إستبيان الصراع التنظيمي في صورته النهائية.

الأخ (ت) الكريم(ة) / الموظف(ة) بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية . وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتسيير في التربية، يتشرف الطالب الباحث بأن يقدم إليكم هذا الإستبيان الذي صمم للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام الدراسة.

ويأمل منكم أن تطلّعوا على محاوره، وقراءة كل عبارة بتأنٍ، ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً أن الإجابات ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالب الباحث

سليمان براجي

إستبيان الصراع التنظيمي

المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي.

تهدف العبارات التالية إلى قياس مستوى الصراع التنظيمي داخل الكلية، فالرجاء تحديد مدى حدوث كل منها بوضع العلامة (X) في الخيار المناسب.

الرقم	العِبارة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرووسين داخل الإدارات.					
2	يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.					
3	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.					
4	ينشأ توتر بين الموظفين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل.					
5	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين بسبب خلافات العمل.					
6	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.					

المحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.

تمثل العبارات التالية الاستراتيجيات (الطرق) المستخدمة في التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل الكلية، فالرجاء أن تبيّنوا درجة استخدام كل منها بوضع علامة (X) في الخيار المناسب.

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
إستراتيجية التنافس						
7	التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.					
8	المطالبة بتأييد وجهة النظر الخاصة من قبل الآخرين.					
9	المغالاة في المطالب والمواقف للحصول على المراد.					
10	محاولة إبراز المواقف.					
11	مطالبة الآخرين بتقديم تنازلات، دون تقديم المقابل.					
إستراتيجية التعاون						
12	تشجيع فكرة " أننا جميعاً في قارب واحد".					
13	محاول كل طرف تفهم مواقف ووجهات نظر الأطراف الأخرى.					
14	السعي لإيجاد حلول للصراعات تكون ملائمة للجميع.					
15	مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع الأطراف الأخرى					
16	تشجيع محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء فيحلها					
إستراتيجية التنازل						
17	الاهتمام برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض.					
18	التخلي عن بعض الرغبات للحفاظ على العلاقات مع الآخرين.					
19	مراعاة شعور الآخرين والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.					
إستراتيجية التجنب						
20	محاولة التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة.					
21	السعي لتخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.					
22	تجنب مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.					
23	إتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي لا فائدة منها.					
إستراتيجية التسوية						
24	تقليل الإدارة من أهمية الصراعات بين الأطراف المتصارعة.					
25	محاولة إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للجميع.					
26	التنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق أخرى.					
27	محاولة إيجاد طريقا للتوسط لحل الصراعات					