

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيذر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس



الموضوع:

علاقة تمكين الموارد البشرية بأساليب إدارة الصراع
التنظيمي لدى عمال مؤسسة عموري عموري - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

د - جوادي يوسف

من إعداد الطالب الباحث:

- طاع الله عماد الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول و الأشكال	
مقدمة	
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1- إشكالية الدراسة	8-5
2- فرضيات الدراسة	9
3- أهمية الدراسة	10
4- أهداف الدراسة	11
5- تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا	12
6- الدراسات السابقة	18-13
7- التعقيب على الدراسات السابقة	20-19
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي	
تمهيد	22
1- تعريف الصراع التنظيمي	24-23
2- خصائص الصراع التنظيمي	25-24
3- أسباب الصراع التنظيمي	29-25
4- مراحل الصراع التنظيمي	30-29
5- مستويات الصراع التنظيمي	31-30
6- آثار الصراع التنظيمي	33-32
7- إدارة الصراع التنظيمي	35-34

39-35	8- إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
44-39	9- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تمكين الموارد البشرية	
47	تمهيد
48	1- تعريف التمكين
51-49	2- أنواع التمكين
52-51	3- أهداف التمكين
53	4- عناصر إستراتيجية التمكين
54	5- خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها
55	6- محاور التمكين
57-56	7- تصنيفات التمكين
58	8- أشكال التمكين
60-58	9- خطوات تنفيذ التمكين
61	10- فوائد إستراتيجية التمكين
62-61	11- معوقات التمكين
63-62	12- نماذج التمكين
64	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية	
67	تمهيد
68	1- حدود الدراسة
68	2- منهج الدراسة
69-68	3- الدراسة الاستطلاعية
71-69	4- مجتمع وعينة الدراسة

90-72	5- أدوات الدراسة و إجرائها
91	6- الأساليب الإحصائية
92	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة	
94	تمهيد
95	1- المحك المعتمد في الدراسة
97-95	2- عرض نتائج الدراسة الميدانية
109-97	3- تحليل فقرات الاستبانة
110	4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
111	3- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
113-112	4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
114-113	5- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة
115-114	6- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الخامسة
116-115	7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
118-116	8- الاستنتاج العام
120-118	9- الاقتراحات
	المراجع
	خاتمة
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي	01
70	وصف عينة الدراسة من حيث الجنس	02
70	وصف عينة الدراسة من حيث نوع العمل	03
70	وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	04
71	وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة	05
71	وصف عينة الدراسة من حيث المنصب	06
74	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة و الدرجة الكلية للبعد	07
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البنود	08
76	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعاون و الدرجة الكلية للبعد	09
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعاون و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البنود	10
78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التجنب و الدرجة الكلية للبعد	11
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التسوية (التهدئة) و الدرجة الكلية للبعد	12
80	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التسوية (التهدئة) و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البند	13

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
14	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التنازل و الدرجة الكلية للبعد	81
15	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التنازل و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البنود	83-82
16	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	83
17	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المهمة و الدرجة الكلية للبعد	85-84
18	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحديد المهمة و الدرجة الكلية للبعد	85
19	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القوة و الدرجة الكلية للبعد	86
20	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام و الدرجة الكلية للبعد	87
21	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الثقافة و الدرجة الكلية للبعد	88
22	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	88
23	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	89
24	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	95
25	نتائج المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لكل من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي	95

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
96	نتائج المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لكل من أبعاد تمكين المورد البشري	26
98-97	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب المنافسة	27
99-98	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التعاون	28
101-100	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التجنب	29
102-101	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التسوية	30
104-103	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التنازل	31
105	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "المهمة	32
106	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "تحديد المهمة	33
107	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "القوة	34
108	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الالتزام	35
109	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد	36

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	"الثقافة	
37	يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التجنب لدى أفراد عينة الدراسة	110
38	يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التعاون لدى أفراد عينة الدراسة	111
39	العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التجنب لدى أفراد عينة الدراسة	112
40	يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التسوية(الحل الوسط) لدى أفراد عينة الدراسة	113
41	يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التنازل لدى أفراد عينة الدراسة	114
42	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة عموري عموري بالبرانيس - بسكرة-.	115

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي	01
40	نموذج توماس وكلمان الأساليب الخمسة لإدارة الصراع	02

شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم : من لم يشكر الناس، لم يشكر الله
عز وجل

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات و الأرض على ما أكرمني به من إتمام
هذه الدراسة التي أرجو أن تنال الرضا.

ثم أتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى :

أ.الدكتور الفاضل / جوادى يوسف حفظه الله و أطال في عمره لتفضله الكريم بالإشراف على
هذه الدراسة، وتكرمه بنصحي و توجيهي حتى إتمام هذه الدراسة رغم الظروف العويصة و
الضغوط التي يتعرض لها إلا أنه كان نعمة الأستاذ.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة عموري عموري - قطاع خاص - البرانسيس-بسكرة-.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اختيرت عينة من عمال المؤسسة يقدر عددهم ب (45) موظفا إداريا واعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبيان تمكين الموارد البشرية و استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ولفحص الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (pearson) وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب المنافسة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التعاون.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التجنب.
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التسوية(التهدئة).
- 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التنازل.

وقد تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام: الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات (spss) أين تم تطبيق جملة من الأساليب الإحصائية وهي :

حساب معامل الارتباط بيرسون بالموضوع، وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

- ثم حاولنا صياغة جملة من التوصيات.

Study summary:

This study aimed to find out the relationship between the empowerment of human resources and methods of managing organizational conflict among individuals working in the Amouri Amouri corporation - private sector - Al-Baranis - Biskra -.

In order to achieve the objectives of this study, a sample of the organization's workers, estimated at (45) administrative employees, was chosen and we adopted in this regard the descriptive approach. The human resources empowerment questionnaire and the organizational conflict management methods questionnaire were applied.

To examine the hypotheses, the Pearson correlation coefficient was used, and the following results were reached:

- 1- There is a correlational relationship of statistical significance between the empowerment of human resources and methods of managing organizational conflict.
- 2- There is a correlation relationship of statistical significance between the empowerment of human resources and the method of competition.
- 3- There is a correlation relationship of statistical significance between the empowerment of human resources and the method of cooperation.
- 4- There is a statistically significant correlation between human resource empowerment and avoidance method.
- 5- There is a correlational relationship of statistical significance between empowering human resources and the settlement method (appeasement).
- 6- There is a correlation relationship of statistical significance between the empowerment of human resources and the method of concession.

The statistical data was processed using: Statistical solutions for services and products (spss) Where a set of statistical methods were applied, namely:

Calculate the subject-matter Pearson correlation coefficient, compute the arithmetic mean and standard deviation.

Then we tried to formulate a set of recommendations.

حكمة

مقدمة :

يشهد العصر الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة، فقد تطورت التكنولوجيا، وتطور معها مستوى الإنتاج و أساليبه ووسائل تقديم الخدمات، ونمت المؤسسات و ازدادت أهميتها فأصبحت تعد ظاهرة العصر، وتنامي الاهتمام بالأفراد باعتبارهم الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتفوضهم المزيد من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادأة و الإبداع.

ويتضمن التمكين فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه خاصة في المؤسسات الإنتاجية، و يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى و أكثر تحفيزا، و يحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فاعلية الاتصال بين المؤسسة و العاملين فيها، ويسرع في إنجاز المهام و الإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب الديمقراطية، و هذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية وجودة.

تتميز العلاقات التنظيمية في المؤسسات الحديثة بالتعقيد و التشابك و التداخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف و الوحدات المكونة لها وتعاونها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة و المتعاملة معها يفرز كثيرا من المشكلات.

وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بانجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد و الجماعات. وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات. ومن الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها المنظمات وتحد من فاعليتها و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف.

ومن هذا المنطلق قام الباحث في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين وهما تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصرع التنظيمي لما لهما من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء فإذا استطاعت الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية وتمكن التمكين من رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، من خلال إدراك الأهداف الشخصية و الطموحات المستقبلية فهذا سيؤدي إلى التقليل من حدة الصراع و الخلافات في المؤسسة. وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصراع

التنظيمي المطبقة في مؤسسة عموري عموري. حيث تضمنت هذه الدراسة خطة بحثية تتضمن جانبين الأول نظري والثاني ميداني.

فالجانب النظري سيشتغل على الفصل الأول والذي يعتبر كفصل تمهيدي ويمثل الإطار العام للدراسة وفيه تعرض إشكالية الدراسة وفرضياتها كحلول مؤقتة للتساؤلات المقترحة بالإضافة إلى إبراز أهميتها، أهدافها وتحديد مصطلحات الدراسة و عرض الدراسات السابقة وسيخصص الفصل الثاني بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم فيه التعريف بالصراع التنظيمي، خصائصه، أسبابه، مرحله، و آثار الصراع التنظيمي والاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الصراع التنظيمي و الأساليب كذلك. في حين سيخصص الفصل الثالث لتمكين الموارد البشرية من خلال التعرض إلى تعريف التمكين ، أنواعه و أهدافه و المحاور و التصنيفات التي تخص التمكين بالإضافة إلى أشكاله و خطواته وصولاً إلى معوقاته.

أما الجانب الميداني: فسيشمل على الفصل الرابع الذي سيتناول إجراءات الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى حدود الدراسة، منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة و إجراءاتها. والأساليب الإحصائية والفصل الخامس الذي سيخصص لعرض ومناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة وتقديم توصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تؤدي الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق نجاح المؤسسة ونموها لذلك فمن الضروري الاهتمام بتطويرها وتميئتها وهذا لا يمس البناء المادي للإنسان وقوته العضلية وقدراته الجسمانية بل يتعلق الأمر بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبداع والمبادرة والمشاركة.

ففي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات من خلال الاستثمار في العقول ، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية، ففي هذا العصر ستصبح الموارد البشرية أهم مورد بل شريك استراتيجي يعظم الثروة ، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك في قدرة المورد البشري في تقديم منتج -سلعة أو خدمة- متميزة، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل (أهمية العنصر البشري في خلق التميز) فالمنظمات أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري وتقديره والاعتراف به هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

في هذا الصدد يشير الخبراء إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات مختلفة ناجمة عن التنافس خاصة التنافس الدولي، مما يستدعي الحاجة للتطوير التنظيمي، واكتساب ميزة استراتيجية، والاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، ودعم التنوع، وإدارة تؤمن ببناء علاقات جديدة بين العاملين تؤثر على التمكين وبناء الفريق.

ولكن بناء فرق العمل الناتج عن تفاعل العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلى الاتفاق والتفاهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع، الذي يعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات، وعلى الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة، بل يجب عليها التدخل وإيجاد حل يرضي أطراف الصراع.

تعد الصراعات التنظيمية من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية بمعنى أن أكثر من ربع الوقت العمل الإداري يذهب في التعامل مع الصراع .

ترى المدرسة التقليدية أن وجود الصراع التنظيمي أمر غير مرغوب فيه ويدل وجوده على خلل في التنظيم ولكن المدرسة الحديثة تشجع وجود حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الإبتكارية فالصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يعكس الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

وينظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير و خلق النزاعات الإدارية كما يمكن توجيهه إلى أداء فعال للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا.

إن وجود الصراع في أي مؤسسة ظاهرة طبيعية، وإن حدوث هذه الظاهرة لها جوانب ايجابية وسلبية وبالتالي لا بد أن يدرك العاملون في مجال الإدارة أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمى لا يمكن وصفه على انه جيد أو سيء فهو مصطلح حيادي وإن أثره على المنظمات وعلى سلوكيات الأفراد فيها يعتمد على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله، فإدارة الصراع بطريقة غير فعالة مثل أن يلجأ الإداري إلى التصلب والمعاقبة الصارمة للعاملين هذا من شأنه أن يزيد شعور بالإحباط وبالتالي زيادة في مظاهر ممارسات صراع تخريبية، فقد بينت دراسة يوسف حمد (2010م): بعنوان "الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الإنتاجية" ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة الصراعات والآثار المترتبة عليها والتعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية من حيث أنها سلبية أو ايجابية، ثم التعرف على أساليب الأكثر شيوعا لدى هذه الفئات الإدارية في إدارة الصراع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن الصراعات التنظيمية عند مديري المؤسسات تعزى لأسباب تنظيمية وشخصية وإن الافتقار إلى هيكل تنظيمي واضح ومرن لأسباب شخصية للموظفين، والهياكل التنظيمية لا تتسم بالوضوح والدقة ولا يوجد وصف وظيفي دقيق أو تسميات موحدة للوظائف في مؤسسات القطاع العام. ولا توجد جهة مركزية وآلية مسئولة عن إدارة الصراع وقلة الاهتمام بالنواحي التدريبية للعنصر البشري بشركة الخطوط السودانية .

أما الإدارة الفعالة للصراع حيث تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلا ضمن مناخ تسوده روح التشارك فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة، فمن الدراسات التي أثبتت أن تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر ايجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها هي دراسة

زايد، عادل، محمد 1995 "حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت الدراسة تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها المدير لإدارة الصراع وتحديد النتائج الايجابية والسلبية لعملية إدارته وتحليل العلاقة بين الاستراتيجيات ونتائج الصراع. وتوصلت الدراسة إلى أن النظرة الايجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية ما كان من الممكن التوصل إليها في حال التعامل مع الصراع من منظور آخر فالصراع يمكن ان يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار ولكن شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارته".

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية و القانونية في إدارة الصراع التنظيمي.

والجدير بالذكر أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليله ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابيا أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قويا أخذ بأسلوب التنافس وإن كان ضعيفا أخذ بأسلوب التكيف وإن كان محافظا أخذ بأسلوب التوفيق أما إذا كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون.

إن الحقيقة التي لا يمكن إغفالها هي أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف على التعاون بين كل المستويات فمن الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفعالية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية حيث تحدد المنظمات أهدافها ولتحقيق هذه الأهداف فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي الى اتفاق العاملين في بعض المواقف كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية انجاز العمل أو في الوسائل اللازمة لذلك وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

فالإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم ايجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة فالإدارة المعاصرة كما قلنا سابقا تؤمن بأن المورد البشري هو أساس الطاقة الذهنية والفكرية وهو المكون الأساسي لرأس مال المؤسسة ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتوقع بأن يقدم العاملون لديها أفضل

ما لديهم وهي تمارس أساليب الإدارة التقليدية بل لابد من توفير بيئة عمل تشجعهم على التفكير، والإبداع، وقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة اهتمت جميعها بالجانب الإنساني في المؤسسات وركزت على تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها، ومن أهم هذه المفاهيم "تمكين المورد البشري".

حيث يهتم هذا المفهوم بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة و الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين.

لاحظنا من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات النظرية العربية والأجنبية أن الأدب الإداري يحوي العديد من الدراسات النظرية عن موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي و دراسات أخرى عن تمكين العاملين في المقابل لاحظنا ندرت الدراسات التطبيقية الميدانية التي تتناول العلاقة بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات مما زاد من شعور الباحث بأهمية المشكلة وحجمها ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين تمكين الموارد البشرية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التجنب بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب المنافسة بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب الحل الوسط بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التعاون بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية وأسلوب التنازل بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب المنافسة
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التعاون.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التجنب.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب الحل الوسط.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التنازل.

3- أهمية موضوع الدراسة :

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى معرفة علاقة تمكين الموارد البشرية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي و إلى إيضاح أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:
- 1- موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.
 - 2- محاولة اقتراح موضوع تمكين الموارد البشرية كنموذج أو كأسلوب يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات ومختلف النزاعات التي تحدث في المؤسسة.
 - 3- إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني إستراتيجية التمكين كونه أداة تسهم في تقليل من حدة الصراع التنظيمي.
 - 4- تحديد أساليب إدارة الصراع التي ينبغي على المنظمة معرفتها لرسم إستراتيجية التمكين التي تقلل من حدة الصراع.

4- أهداف موضوع الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية من خلال:

1- تحديد مستوى إدراك المنظمة قيد البحث لمفهوم وأهمية التمكين والصراع التنظيمي وأبعادهما.

2- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين والصراع التنظيمي.

3- اختبار مدى تبني المنظمة لإستراتيجية التمكين لتقليل من حدة الصراع التنظيمي.

5- تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا:**1-تعريف تمكين الموارد البشرية:**

هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم.

2- تعريف الصراع التنظيمي:

هو شكل من الأشكال الرئيسية لتفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة في مواقف مختلفة مما ينتج عنه ارتباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على المستوى الأدنى داخل الورشات أو المستوى الإداري مما يؤخر ويعرقل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

3- تعريف إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

هو كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية أو سلوكية أو اجتماعية التي تقوم بها الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة العسكرية للإسمنت وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتجنب والتنازل والتعاون والتنافس...، سعيًا لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

6- الدراسات السابقة:

من خلال سعيها الحثيث لبناء واستكمال هذه الدراسة وقع تحت أيدينا العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التمكين وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث كونت لدينا إطارا معرفيا ونظريا وتم من خلالها ضبط أبعاد الدراسة وبناء أسئلتها، وسنقوم بعرض أهم هذه الدراسات، عبر محورين رئيسيين وهما:

1- تمكين الموارد البشرية

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

6-1- الدراسات المتعلقة بالتمكين:

الدراسة الأولى: دراسة (United State General Accounting OfficeGAO,2001)

بعنوان "Practices of Involvement and Empowerment of employees"، ممارسات

وإشراك العاملين"

أجريت هذه الدراسة مكتب المحاسبة العامة الأمريكية على عينة من الخبراء والمختصين وبعض المدراء التنفيذيين، وهي تهدف إلى التعرف على الممارسات التي تمكن الموظفين بالإضافة إلى عمل مقابلات مع مدراء وموظفين من مختلف المستويات التنظيمية. وقام الباحث بدراسة ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي من شأنها أن تساهم في تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي:

- إظهار التزام الإدارة العليا.
- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير.
- تدريب الموظفين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.
- تفويض السلطة إلى الموظفين في المستويات الأدنى.

حيث أظهرت النتائج وجود موانع لتطبيق التمكين بالمفهوم الأمثل مثل الموانع التنظيمية وبيئة العمل وقلة الثقة ومقاومة التغيير وقلة مهارات الموظفين في أدني الهرم التنظيمي، ولكن بالرغم من هذه الموانع فإن المنظمات تسعى إلى وضع إستراتيجيات تهدف إلى الحد الأدنى منها وإلى زيادة التمكين، وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الموظف ولإدارة لتحسين الأداء وتجاوز العقبات.

الدراسة الثانية: دراسة (Common and Mathaisel , 2005)

بعنوان "The Importance of Empowerment and participation" "أهمية التمكين والمشاركة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، تم تطبيق الدراسة على (18) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت الدراسة التالي:

- مدى أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها.
- بينت أن مبادرة التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء أي على أساس روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها.
- دور القيادة في هذه العملية وعالية لا بد أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد.
- أكدت الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة باعثمان (2008)

بعنوان "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة"، دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين في المنظمات الوطنية العامة على اعتبار أن المؤسسات العامة أكثر أشكال الجهاز الإداري للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، كما هدفت إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين، وقد صممت الباحثة

الإستبانة لغرض الدراسة ووزعت على عينة مكونة من (500) موظف من مدينة جدة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج البحث التالية:

- أن التمكين يشجع العاملين على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات. تحقيق استغلال الطاقة الكامنة داخل الأفراد.
- وكذلك مرونة اللوائح وتقليل المستويات الإدارية والتحسين المستمر في العمليات تساعد في تطبيق التمكين، كما أن هناك ركائز أساسية تساعد على تطبيق التمكين مثل فريق العمل وبناء الوعي والقيادة المنفتحة، وبالرغم من وجود معوقات إلا أن النتائج خلصت إلى وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين في المؤسسات العامة السعودية.

الدراسة الرابعة: دراسة الأمير، وعبد الرسول (2008)

بعنوان "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل" دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة، وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فرق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات بعينة دراسة (52) مفردة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فريق العمل.
- تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كقوة تسهيل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل.

الدراسة الخامسة: دراسة النوفل (2010)

بعنوان "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة شملت (35) فقرة لجميع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فردا من موظفي الإدارة الوسطى

في البنوك التجارية بدولة الكويت. وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها الحسابي، الانحراف المعياري والانحدار البسيط.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والقوة في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.
- مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا في التجارة الكويتية مرتفع بشكل عام.
- أن مستوى الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية متوسطا.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

الدراسة السادسة: دراسة عريقات (2010)

بعنوان "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، معرفة متطلبات التمكين وكيفية تحقيقه، مع بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منها للأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام أداة الإستبانة لجميع البيانات وتطبيقها على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، حيث تم استخدام كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني وشركة السنابل الدولية كعينة للدراسة.

وكان أهم النتائج أظهرتها الدراسة:

- أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم.
- وجود برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعيا خلاقا.
- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، وأن الموظف الممكن مؤهل لتوقيع المشاكل والأزمات والتصدي لها.

6-2- الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى : دراسة زايد عامل محمد (1995)

بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارة العربية المتحدة "، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل الإستراتيجيات 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 القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار ولكن شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارته.

الدراسة الثانية : دراسة عباينة (1995)

بعنوان "أساليب إدارة الصراع دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أساليب إدارة الصراع التنظيمي والكشف عن فعالية هذه الأساليب وأثر متغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاعين العام والخاص يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بشكل أكبر من استخدام أساليب التجنب أو التنازل كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة شاكر جار الله الخشالي (2002)

بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع "، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير إستراتيجية التعاون، التنافس، التجنب، المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام استبانة أعدت لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 266 عاملا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالات إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.
- فيما جاءت العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بحدة الصراع، كما بينت الدراسات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة و إحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.

الدراسة الرابعة:دراسة العطار (2010)

بعنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاعتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، حيث هدفت إلى معرفة أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في الاعتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (620) فردا من الموظفين في الوزارات في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي (التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الإجتماعية).

الدراسة الخامسة: دراسة صفاء جميل الجعافرة (2013)

تحت عنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (220) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع جاء بدرجة مرتفعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع

الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01...) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين للباحث مما سبق أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها هدفت إلى البحث في كل من موضوع تمكين الموارد البشرية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي كل على حدة:

فدراسة (Common and Mathaisel , 2005) هدفت إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وهدفت دراسة باعثمان (2008) إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين في المنظمات الوطنية العامة وجاءت دراسة الأمير، وعبد الرسول (2008) لتهدف إلى تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة، وهم رؤساء الأقسام والفروع لإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم بجامعة القادسية، وهدفت دراسة النوفل (2010) إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت أما دراسة عريقات (2010) هدفت إلى التعرف بمفهوم تمكين العاملين، معرفة متطلبات التمكين وكيفية تحقيقه.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي فجاءت دراسة زايد عامل محمد (1995) لتهدف إلى تحليل الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها المدير لإدارة الصراع وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارته. تليها دراسة عباينة (1995) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أساليب إدارة الصراع التنظيمي والكشف عن فعالية هذه الأساليب وأثر متغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن. وجاءت دراسة شاكر جار الله الخشالي (2002) والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير إستراتيجية التعاون، التنافس، التجنب، المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي. أما دراسة صفاء جميل الجعافرة (2013) فهذه هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

في ضوء ما سبق يتضح للباحث من تلك الدراسات التي تناولت التمكين و أساليب إدارة الصراع التنظيمي أنها أخذت كلا المفهومين على حدة وحاولت ربطهما بعوامل و أساليب إدارية. وبعد تحليل وتمحيص

الدراسات السابقة يمكن التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية والتي تتمثل في :

1- عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر ضمن حدود إطلاع الباحث حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية (تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع).

2- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها و الأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المنظمات الجزائرية.

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة الباحث في إلقاء نظرة على أهمية تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي في عمل المنظمات، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لتمكين الموارد البشرية ليس من حيث العلاقة فقط بل من حيث العلاقة و التأثير معا في أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلى مستوى الأبعاد لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في الدراسات السابقة. كما أنها أيضا تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع التمكين و أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة العسكرية للإسمنت بولاية بسكرة.

الفصل الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد الفصل

- 1/ - تعريف الصراع التنظيمي
- 2/ - خصائص الصراع التنظيمي
- 3/ - أسباب الصراع التنظيمي
- 4/ - مراحل الصراع التنظيمي
- 5/ - مستويات الصراع التنظيمي
- 6/ - آثار الصراع التنظيمي
- 7/ - إدارة الصراع التنظيمي
- 8/ - إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
- 9/ - أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

حضي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات و المنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم.

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه. أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل إنه أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

وسيتناول هذا الفصل الصراع التنظيمي من خلال محورين رئيسيين: ستناول المحور الأول تعريف الصراع التنظيمي، خصائصه، أسبابه، ومراحله، ومستوياته، وآثاره أما المحور الثاني فسيتناول إدارة الصراع التنظيمي و أبرز إستراتيجيات و أساليب إدارته.

1/- تعريف الصراع التنظيمي:

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو النزاع أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد تعريفات الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: " الصراع هو التنازع أو التناقص الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة".

تعريف BOULDING الصراع التنظيمي هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرفا في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

تعريف زايد: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: " النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) إرسال جهود شخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه"

تعريف بدر: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينه داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعه من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم توافق على وسيله تحقيق هذه الأهداف والرغبات". (الشلابي، 2011، ص ص 91- 92)

ورئ فرج أن الصراع يعرف في ضوء مفهوم التنافس على أساس أن التنافس عبارة عن جهود تبادلية مضادة تهدف إلى الحصول على أهداف نادرة وعندما تشد عملية التنافس وتتحول جهود الأطراف المشتركة

فيها عن التنافس من أجل الحصول على الأهداف النادرة، إلى إحداث ضرب بالآخر فإن هذا النوع من التفاعل يصبح حين إذا صراعا.

وتعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فمنهم من استخدم كلمة الصراع ومنهم من استخدم كلمة النزاع أو الخلاف أو التناقضات.

الصراع التنظيمي هو احد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضا تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضا احد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكنه وصول الصراع مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية.

وأضاف حمود (2002) تعريف ليكرت للصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع.(كافي،2015،ص ص 52،53،54)

وعلى ضوء التعريفات السابقة أرى أن:

-الصراع ظاهره سلوكية إنسانية

-يحدث الصراع نتيجة لمثيرات بيئية أو ذاتية

- الصراع يتميز بحدين متناقضين احدهما الربح والآخر الخسارة

- لا يقتصر الصراع على الفرد نفسه بل يشمل أيضا أفرادا وجماعات

- للصراع جانب ايجابي وجانب سلبي ويعتمد ذلك على كيفية إدارته

2/- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع، 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 يرضى به

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية .

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (شلابي، 2011، ص 94-95)

3- أسباب الصراع التنظيمي:

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلي أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، سيتطرق هذا الجزء إلي أسباب الصراع ومستوياته.

وذكر (عساف، 1999) أسباب الصراعات بين المنظمات يحدث بسبب المحاور الرئيسية التالية:

1- محور القيم:

هناك اختلاف في القيم العفائية أو الإيديولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلي حدوث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قويا زادت احتمالات الصراع.

2- محور المصالح وطرق توزيعها:

كل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصا لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع.

3- محور المكانة والهيبة:

يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلي أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلي تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلي موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.

4- محور النفوذ:

معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا ويحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر، وكلما تمكن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب الآخرين احتياجاتهم.

5- محور الاختصاصات والمسؤوليات:

تمثل الاختصاصات احد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين علي أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيهم أو خوفا علي نفوذهم ومكانتهم أوغير ذلك .

ومن جهة أخرى قد تجد احد العاملين ينشأ الصراع بينه وبين طرف آخر بحجز أن هذا الطرف قد وكل إليه القيام بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته وقد يكون هدفه أن يتخلص من بعض الأعمال ليحصل علي أكبر قدر من الراحة والهروب من المسؤوليات ويرجع ذلك لخلل في العملية التنظيمية الناتجة عن القصور في تصميم وتوصيف الوظائف.

وأشار (هيجان،1425،) أن هناك أسباب تؤدي إلي الصراع التنظيمي وهي/

أ- تعدد التنظيمات الغير رسمية، وهناك أسباب للصراع تتمثل في: خصائص الجماعة (مثل تكوين المجموعات الصغيرة) كلما زاد عدد التنظيمات غير رسمية كان ذلك بسبب التنظيمات غير الرسمية كان ذلك سبب للتنازع بينهم وذلك يهدد وجود المنظمة وفعاليتها.

ب- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي ودعمه وتطبيقه، من خلال ربطه بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لإطلاق القدرات الإبداعية والإبتكارية من أجل مضاعفة إنتاج المنظمات كما ونوعا بما يؤدي إلي خلق حساسيات شخصية بين العاملين قد تصل لدرجة الصراع بينهم عندما لا توجد بينهم أي معايير محددة لقياس فعاليتهم خاصة إذا كان هناك تحيز ولو بنسبة قليلة من قبل الإدارة على بعضهم، أو كانت هناك فروق فردية كبيرة بينهم تمنع من التناسق بين فعالياته

من وجهة (هيجان، 1425)، هناك أربع أسباب للصراع تتمثل في:

1- الفروق الفردية:

من الطبيعي أن يختلف الأفراد عن بعضهم وهذه الاختلافات في اتجاهاتهم وقيمهم وتوقعاتهم مم يجعل ذلك مصدر من مصادر الصراع والتي يصعب حلها خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيم والمعتقدات والتعليم والظروف الاجتماعية والنفسية لأن الاختلافات الفردية بين الأفراد تعتبر من المصادر الرئيسة للصراعات، ويمكن القول بأن معظم حالات الصراع بين الأفراد في المنظمات ترجع إلى الاختلافات حول القيم العقائدية أو الاجتماعية السائدة، فكلما كان الأفراد متمسكين بالقيم أدى ذلك إلى احتمالات الصراع بينهم.

وكثيرا ما يرى الأفراد بأن الأمور المحيطة بهم على أنها إيجابية وتحقق أهدافهم وطموحاتهم والعكس من ذلك، عندما تكون إيجابية فإنهم يميلون إلى قبول نتائجها، وعندما يدركون بأنها سلبية ولا تحقق أهدافهم وطموحاتهم فإنهم يلجئون إلى رفضها ومقاومتها ومن هنا ينشأ الصراع.

2- المعلومات:

يأخذ الأفراد معلوماتهم من مصادر متعددة منها الرجوع إلى أشخاص آخرين مما يؤدي إلى حدوث الصراع، إما لن الأشخاص المسؤولين عن المعلومات لا يريدون إخراج المعلومات وتزويد الآخرين بها، أو يحتفظون بهذه المعلومات لاعتقادهم أنها سرية مما يؤدي إلى تحريفها أو إخفائها إذا تطلب الأمر. ويؤدي تفسير المعلومات إلى الصراع عندما يكون هناك اختلاف في تفسير تلك المعلومات ويرجع هذا الاختلاف إلى الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي طبيعة إدراكهم لهذه المعلومات حيث يكون سبب للاختلاف بينهم في تفسير المعلومات.

3- تعارض الأهداف:

يحدث تعارض في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث الصراع وهذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين الأفراد في أداء العمل لأن أداء فرد أو جماعة قد يكون عائق لأداء فرد أو جماعة أخرى وخاصة إذا كان إنجاز الفرد أو الجماعة يترتب على إنجاز فرد أو جماعة أخرى.

4- العوامل البيئية:

هذا النوع من الصراع يكون القادة الإداريين أكثر عرضة له، فعندما يضع القادة الإداريين الخطط المستقبلية لإداراتهم فهم يدخلون في صراعات من المتطلبات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وذلك عندما يحاولون الوصول إلى مطالبهم من القوى البشرية والمادية وغيرها التي يحتاجونها لسير العمل كما يجب أن يكون، وكذلك القادة محكومين بما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية من قيود تمنعهم من الحصول على ما يتطلبه عملهم لذلك يحدث الصراع بينهم وبين القوى الداخلية أو الخارجية حيث تختلف وجهات نظر القادة عن بعضهم في إمكانية حصولهم على متطلباتهم، ووضح هيجان أنه رغم أن هناك اختلاف في آراء

المهتمين بموضوع الصراع وأسبابه تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات والقرارات التي يأخذونها وإلى طبيعة البيئة التي يعملون بها سواء كانت داخلية أو خارجية.

أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات:

بين (مهنا، 1999) أن الصراع بين الجماعات ينشأ لعدة أسباب من أهمها:

1- الاعتماد المتبادل في العمل:

يرجع إلي التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي الاعتماد المشترك والاعتماد التسلسل والاعتماد التبادلي.

فالاعتماد المشترك المجموعات مستقلة عن بعضها نسبيا حيث كل مجموعة تسهم بنشاط متميز للمنظمة الأم وتأخذ الدعم منها ويكون لهم هدف مشترك دون أن يكون بينهم تفاعل أو اعتماد مباشر على بعضها البعض لأن كل واحد يساهم في الأداء بصورة مستقلة عن الأخرى.

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

يحدث الاعتماد التبادلي بين المجموعات حينما يكون هناك تبادل للمدخلات والمخرجات فيما بينهم، أي أن مخرجات المجموعة الأولى تمثل مدخلات للمجموعة الثانية ومخرجات المجموعة الثانية تمثل مدخلات المجموعة الأولى.

2- المنافسة على الموارد المحدودة:

يحدث الصراع عندما تتنافس المجموعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة المتاحة والتي تحتاجها كل جماعة لإنجاز أهدافها. والمشكلة تكمن في أن ما تراه جماعة كافيا وعادل قد لا يكون مناسب بالنسبة للجماعات الأخرى حيث يصيبهم الإحباط وتصبح سلوكياتهم عدائية نحو الإدارة والجماعات الأخرى، مما يؤدي إلى قيامها بحجب المعلومات ونشاطات أخرى قد تؤثر على سير الأعمال في المنظمة.

3- الغموض في المهام:

كلما كان هناك غموض في المهام زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، ويمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.

4- تعارض الأهداف:

يعتبر تعارض الأهداف كمن أكثر مصادر الصراع حدوثا، وذلك أن مجموعة الأهداف المراد تحقيقها تلعب دور مهم في حدوث الصراع، حيث ينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية وتوجه الهدف حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. كلما زاد التمايز بين الجماعات في المنظمة كلما زادت احتمالية نشوء الصراعات بينهما خاصة إذا كانت درجة الاعتماد المتبادل في العمل بين الجماعات المتميزة كبيرة.

5- توزيع السلطات بين الوحدات الإدارية:

إن بعض الإدارات والوحدات الإدارية تمنح سلطات لجماعات تزيد عن حاجاتها الفعلية، وأخرى عليها مسؤوليات ومهام عديدة لا يكون لها نفس المقدار من السلطة لتأدية المهام المكلفة بتا ولذلك ينشأ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة خاصة إذا كانت وحدة تنظيمية في مستوى تنظيمي يفرض عليها اخذ الأوامر والتعليمات من وحدة أخرى ذات مستوى إداري أقل من حيث القدرات والخبرات الأخرى.

6- معايير الجماعة:

لكل جماعة معايير تحكم سلوك أفراد الجماعة وعلي الأفراد الالتزام بهذه المعايير من اجل المحافظة على السلوك المطلوب ولهذه المعايير دور في حجم الصراعات التي تنشأ داخل الجماعة وفي كيفية إدارتها، إذا كان الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع داخل الجماعة هو أسلوب التنافس فالأفراد يميلون إلى أن يكونوا متنافسين أما إذا كان أسلوب التجنب هو الأسلوب المستخدم في الجماعة فإن الأفراد يميلون إلى أن يكونوا متجاهلين لمواقف الصراع ومتغاضين عن التصرفات العدائية للأطراف الأخرى آملين أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه. (كافي، 2015، ص ص 71- 76)

4/- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي LOUIS PONDY الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي الآتي:

(الشلابي، 2011، ص 116)

1- مرحلة الصراع الضمني (كامن):

يوجد في أي نظام وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف وجود الحاجة إلى استقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في النظام بإدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها. وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفاً معيناً معتمداً على معلومات غير صحيحة أو غير كافية وبالتالي يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. نتيجة إدراك أحد الأطراف وجود خلاف بينه وبين الآخرين.

4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التصريح علناً عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالاً مختلفة من السلوك أثناء المناقشة و المفاوضة أو أي موقف بينهم، ويكون التعبير بطرق مثل العدوان، المشاحنات العلنية، الانسحاب ...

5- مرحلة ما بعد الصراع أو مترتبات الصراع و آثاره:

وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت. فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع وبالتالي تتعاظم أسبابه ويكون أكثر خطورة في المستقبل (عياصرة، بني أحمد، 2008، صص 20-21)

5/- مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين ينفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل التالي؛ ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوباً فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.
- مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:
- 1- مستوى الصراع المرغوب فيه.
 - 2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
 - 3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.
- ويسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع).
- الجدول (1) التالي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

(الشلابي، 2011، ص ص 96-97)

6- آثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع معنى سلبياً في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.

أ- الآثار السلبية للصراع:

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جداً لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال وكما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن إن يكون محبطاً جداً .

كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، و بالإضافة إلى ذلك فإنه يشنت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة وبلغه أخرى فإنهم قد يتوقفون على حدّ الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم.

ب- الآثار الإيجابية للصراع :

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

-يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية

-يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحث عن حل المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة

-الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال

-يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية

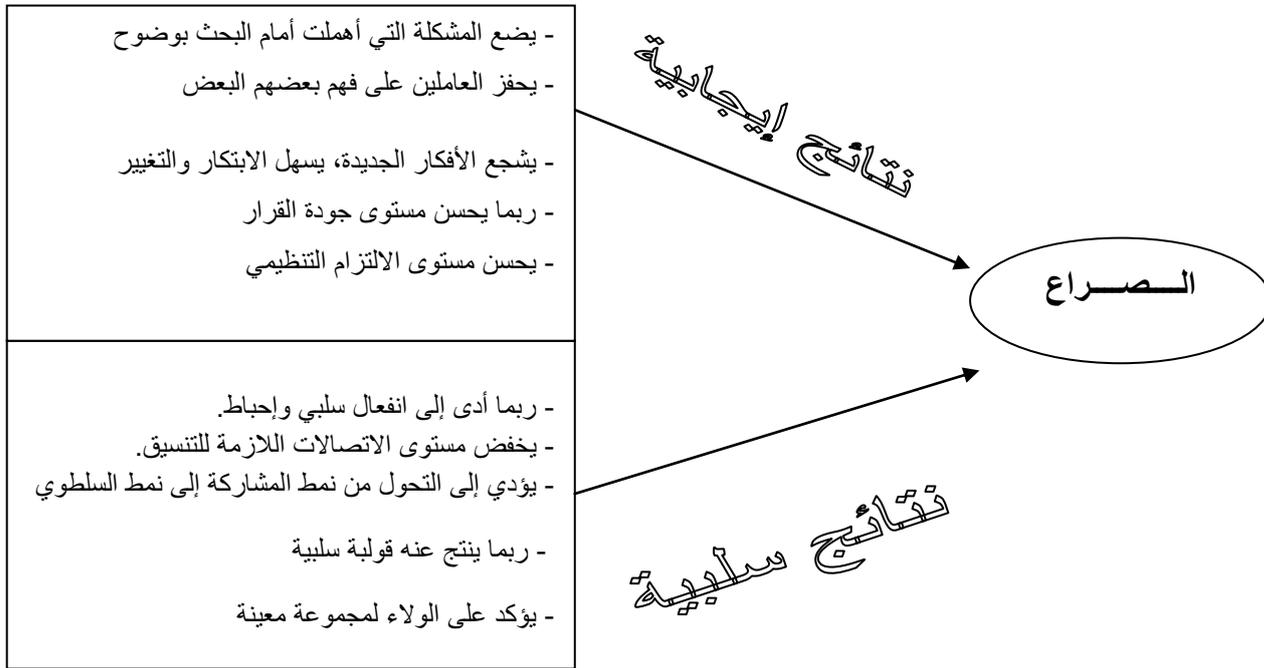
-قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة

-يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقه المواجهة المباشرة

- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد
- يمكن أن يكون أساسيا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ويمكن تلخيص الآثار السلبية والايجابية للصراع في الشكل(1) التالي:



(الشلابي، 2011، ص ص 120-124)

7- إدارة الصراع التنظيمي:

من خلال مناقشة وطرح موضوع الصراع ومن وجهة نظر الفكر التربوي نجد بأن الصراع هو شيء محتوم ولا بد منه، وعدم وجود الصراع في أي منظمة أو وجوده بمستوى منخفض يؤدي إلى الركود وانهايار المنظمة مع الزمن، وأيضا بالمقابل وجود الصراع بشكل عادي يؤدي إلى خلل في المنظمة أما المطلوب فهو وجود الصراع بشكل معتدل.

وعادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير، والصراع هو جزء من الحياة البشرية، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة ويدفعها للعمل والنجاح والنشاط والإبداع. أما أكثر الأمور التي يمكن أن يحدث حولها صراع فهي ما يتعلق بالسلطة، الصلاحية والدور، والمعتقدات والقيم والعوامل الشخصية.

توصل بعض الكتاب إلى مجموعة من الافتراضات التي من الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع، وهي:

1- حتمية وواقعية وجود الصراع في المنظمات وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي.

2- إن الصراعات أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات.

3- إنه لا بد من وجود الحد المقبول والمتوازن من الصراع.

4- إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات.

وقد قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم رحيم الذي قدم أنموذجا تكون من أربعة خطوات لإدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية وتحليل عرض لموجز لهذه الخطوات:

1- التشخيص:

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع التنظيمي من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2- التدخل:

يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين، هما:

أ- **العمليات الإنسانية:** حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال، واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسط الإجراءات للأنشطة والفاعليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي ترنو المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

3- الصراع:

في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شديده من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته لزيادة في درجة شدته، أو العمل على

التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

4- التعلم والفاعلية:

حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر إلى التأثير في المرؤوسين، والمثي للإبداع.

ولابد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.(عياصرة،بني أحمد،2008،ص55،53-56)

8/- استراتيجيات إدارة الصراع:

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع

عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له أو التي يقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة، أما أساليب إدارة الصراع فتعرف بأنها: "طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة انفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص"؛، وهكذا تحدد هذه الاستراتيجيات كما هو مبين تاليا:

- أولا إستراتيجية حل الصراع على مستوى الأفراد (الصراعات الشخصية):

ويمكن التعامل معها بالأساليب الآتية:

1- خسارة أطراف الصراع (lose – lose strategy):

ولهذا الأسلوب صور نورد منها:

- الحلول الوسط بين أطراف الصراع.

- ترغيب وترهيب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع.

- تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع.

2- خسارة أحد الأطراف وكسب الآخر (win – lose strategy):

وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل الجماعي وقبل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة.

3- الكسب لأطراف الصراع (win – win strategy) :

هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع والتوصل إلى حلول منفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والمواجهة بين الأطراف والمناقشات والاختناج المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

ثانياً: إستراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة:

هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتم من خلالها التعامل مع الصراع وللتخفيف من حدته ولمعالجته قبل أن يتفاقم وتظهر الآثار السلبية غير المرغوبة، وهي كما يأتي:

أ- إستراتيجية التجنب:

وتهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة ومحكمة ومن أساليبها:

1- الإهمال: ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب الصراع على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت.

2- المبادأة العضوية: وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع، ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة، ويكون مكلفاً لموارد المنظمة.

3- التفاعل المحدود: ويكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرًا على الأمور

الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية.

ب- إستراتيجية التهدئة:

تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف

الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوى مع الزمن وتتم معالجة

الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع احد الأسلوبين التاليين:

1- التخفيف: ويعتمد على تقليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع

وإبراز أهمية ذلك والتقليل من أهمية النقاط السلبية.

2- التوفيق: يستند هذا الأسلوب على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع والتوصل إلى الحلول المرضية

لأطراف الصراع.

ج- إستراتيجية القوة:

ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية منة خلال تدخل الإدارة العليا في

الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلّا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها

العقاب لغير الممثل لذلك، وتستخدم السلطة والقوة صلاحياته بحيث يبتز الطرف أو الفريق الآخر لتحقيق

أهدافه ومكاسبه.

د- إستراتيجية المواجهة:

تستمد هذه الإستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع

الأطراف المعنية به، ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية:

1- عرض وجهات النظر:

وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع لتسمح الفرصة للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر،

لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم.

2- التركيز على هدف استراتيجي:

وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل (بقاء واستمرارية وتطور المنظمة)، وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفهم الأساسي وهذا يتوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع العاملين وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من الجميع ولا بد من وجود نوع من الحوافز للأداء.

3- اجتماعات المواجهة:

وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي لیتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل إلى حلول لها.

تقنيات حل الصراع:

وقدمت (العطية، 2013) مجموعة من التقنيات لحل الصراع:

- حل المشكلة: اللقاء المباشر بين طرفي الصراع بهدف المشكلة وحلها عن طريق المناقشة والمواجهة المباشرة.
- الأهداف العليا: إيجاد هدف مشترك لا يمكن تحقيقه بدون تعاون طرفي الصراع.
- توسع الموارد: حينما يظهر الصراع بسبب ندرة الموارد (التمويل، وفرص الترقيات، ومساحته المكتب) فإن توسيع الموارد يؤدي إلى تحقيق حل (ريح - ربح) لطرفي الصراع.
- التجنب: الانسحاب أو كبت الصراع.
- التهدئة: تقليل الاختلافات عن طريق تأكيد الاهتمامات المشتركة بين طرفي الصراع.
- الحل الوسط: تقديم تنازلات من قبل طرفي الصراع للوصول إلى حل.
- السلطة: تستخدم الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات.
- تعديل العامل الإنساني: بالاستعانة بتقنيات تغيير السلوك مثل تدريب العلاقات

الإنسانية، تغيير الاتجاهات والسلوك المسبب للصراع.

- تعديل التركيب: تغيير التركيب الرسمي للمنظمة، وأشكال التفاعل بين أطراف

الصراع، وذلك من خلال إعادة تصميم العمل، وإحداث مراكز مسؤوليتها تفعيل التعاون وغيرها. (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص ص 57-61)

9/- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

استخدم (توماس وكلمان) thomas & kilmann مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيفه من خلال البعدين التاليين:

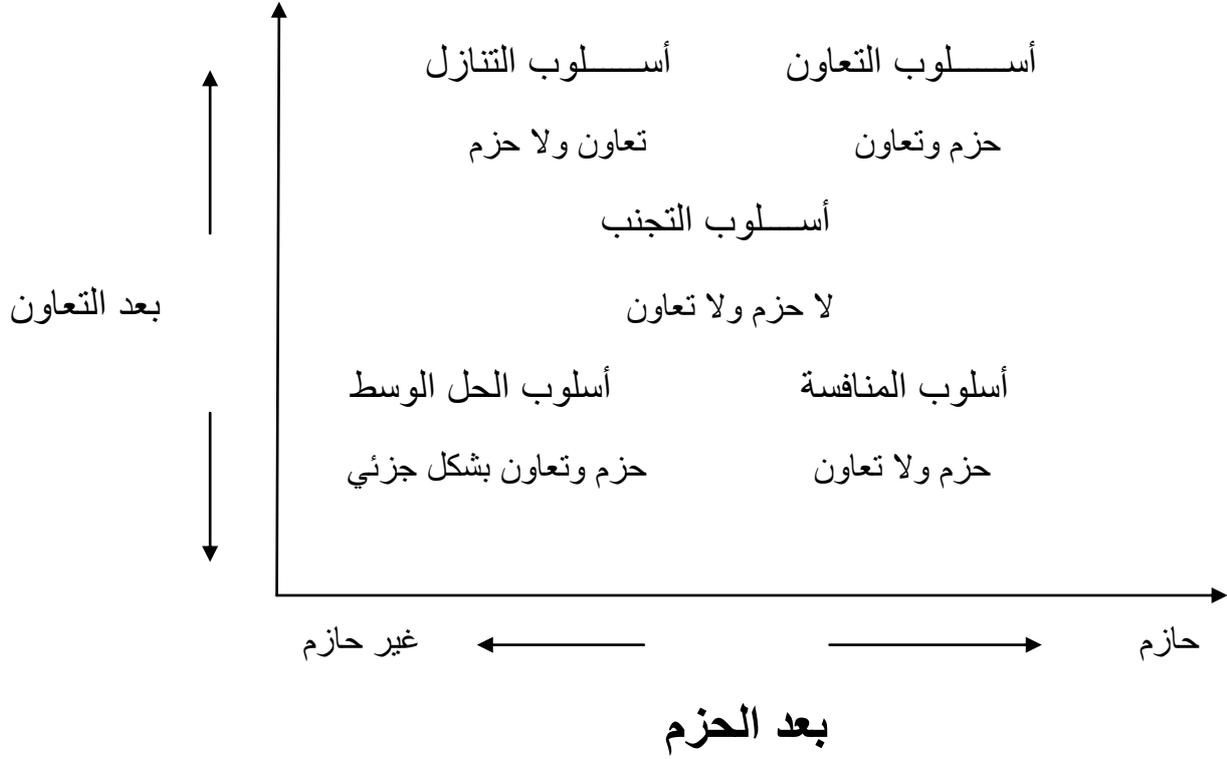
*بعد التعاون:

ويحدد هذا الأسلوب الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

*بعد الحزم :

ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ورغباته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي الأساليب التي يجمع عليها معظم الكتاب والعلماء في إدارة الصراع، وهي كما هو موضح في الشكل (2) التالي:

يوضح نموذج توماس وكلمان الأساليب الخمسة لإدارة الصراع



المصدر: (الفعقاوي، 2017، ص 27)

أولاً: أسلوب التجنب:

وفي هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، وقد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحك وأهدافك.

وتعتمد هذه الإستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع و أسبابه ومن الأساليب الممكن استخدامها هي:

1- الإهمال:

حيث يتم تجاهل الموقف كله هروباً من الموقف وإهمالاً للتصرفات العدائية، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه، ولكن قد تزداد الأمور سوءاً وتتسع فجوة الخلافات وهذا ما يعيب هذا الأسلوب.

2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:

وذلك من خلال إبعاد الأفراد أو الجماعات المتصارعة مع بعضها البعض، انطلاقاً من انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، بمعنى فض النزاع من خلال عدم الاحتكاك، الأمر الذي يعيق التفاعل و التواصل بين أفراد الجماعة وتعيق تحقيق أهداف المؤسس.

3- التفاعل المحدود :

يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط وللضرورة، ومن خلال الموقف الرسمي، مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماماً.

ثانياً : أسلوب التسوية والتهديئة :

يتمثل حل الصراع من خلال التعاون والتشدد ، بأن يحرص كل طرف على إرضاء الطرف الآخر ليحتفظ معه بعلاقات طيبة.

وتسعى هذه الإستراتيجية الى كسب الوقت لتهديئة النفوس المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع بينهم، حيث يتم معالجة نقاط الخلاف الفرعية، وتترك الأمور الجوهرية، ليتناقض خطرهما بمرور الزمن وهناك أسلوبان للتهديئة هما:

- التخفيف

- الحل الوسط

أ- التخفيف:

حيث يتم التقليل من أهمية الاختلاف بين الأفراد المتصارعة، والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف، ولفت نظرهم بأن مصيرهم واحد، وهدفهم واحد وإن اختلفوا فيما بينهم.

ب- الحل الوسط :

وهو أسلوب مؤقت لإدارة الصراع حيث يتم تقدير تنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً، ولكن الفرصة مهيأة لعودة الصراع من جديد.

ثالثا: أسلوب القوة والمنافسة :

حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى.

ويتضمن هذا استخدام القوة تهديدا بالحق الضرر أو إلحاقه فعلا ويمتاز بالتشدد وعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفا رابحا وآخر خاسرا أجبر على الخضوع لسلطة أقوى.

وهو أسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين :

• تدخل السلطة العليا

• السياسة

أ- تدخل السلطة العليا :

وذلك من خلال إقحام شخص مسئول من مركز أعلى - الإدارة العليا - للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يرى واستخدام قدراته وقوته لإنهاء الصراع.

ب- السياسة : ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسئول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وفي كل الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة.

رابعا : أسلوب التنازل :

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا أسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على الفرد لا يساعد الفريق على الاستفادة من كل طاقاته.

وتصلح هذه الإستراتيجية في حالة الحاجة إلى حل سريع مؤقت، حين يكون موضوع الخلاف ليس مهما بالنسبة للفرد، وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة.

خامسا : أسلوب التعاون والمواجهة :

إستراتيجية التعاون توفر مكسبا لطرفي الصراع أو أطرافه، ويمكن استخدامها عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت، وتريد حلا يحقق فائدة للجميع.

وتكون نوايا الأطراف في المشاركة لحل المشكلة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف.

يتم تحديد ومعرفة المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها وهناك ثلاثة أساليب يمكن تطبيقها :

أ. تبادل وجهات النظر

ب. التركيز على هدف استراتيجي

ج. عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة

أ.تبادل وجهات النظر:

يجب تهيئة الفرصة المناسبة لالتقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء وتكوين انطباعات عن الجماعات الأخرى، ولكن لفترات زمنية محدودة.

ب.التركيز على هدف استراتيجي:

ويكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمؤسسة ذات الأولوية العالية والتي يجب على كل الأطراف أن تسعى لتحقيقها وتتجاهل أهدافها الفرعية حرصا على استمرارية المؤسسة.

ج. عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة :

يتم دعوة كل الأطراف لقاءات هادفة بناءة تتسم بآداب النقاش وطرح القضايا ومناقشتها تحت أعين المسؤولين.

إن إستراتيجية التعاون المدروسة جيدا، تحت رقابة الإدارة العليا تعتبر من أفضل الأساليب لحل الصراعات بين الأطراف حيث تعتمد على تبادل وجهات النظر من خلال عقد اللقاءات في ظل تواجد السلطة حيث

يسعى بدوره للتركيز على أهداف المؤسسة وحرص الجميع على تحقيقها من باب المصلحة العامة والمصير المشترك.

ويتفق الكثير من العلماء على أن أسلوب التعاون هو الأفضل ويعتقد غيرهم بأن أسلوب القوة والمواجهة هو الأنسب وأكثرها ملائمة لإدارة الصراع. (خلف، 2008، ص 57-63)

أرى أن الأسلوب المناسب يعتمد على حسب طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ولكل حدث ما يناسبه من أسلوب، فليس هناك إستراتيجية ذات مزايا فريدة فقط دون عيوب أو مساوئ، بالإضافة إلى أنه يجب على المدير أن يمتلك المهارات الإنسانية وقدر من العقلانية والقدرة على التأثير في الآخرين وفتح باب الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة وكذلك القدرة على حسم الأمور حين يحتاج الأمر.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي وتعريفاته المختلفة بالإضافة إلى خصائصه وأسبابه و مراحل و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وبنهاية هذا الفصل، يجد الباحث أنه من الأهمية الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والنظر إليه بإيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم المنظمات وينبغي أن تدرس أسبابه وأن تستثمر آثاره الإيجابية و أن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها، وذلك من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة و الأفراد.

الفصل الثالث: تمكين الموارد البشرية

تمهيد الفصل

1/ - تعريف التمكين

2/ - أنواع التمكين

3/ - أهداف التمكين

4/ - عناصر إستراتيجية التمكين

5/ - خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها

6/ - محاور التمكين

7/ - تصنيفات التمكين

8/ - أشكال التمكين

9/ - خطوات تنفيذ التمكين

10/ - فوائد إستراتيجية التمكين

11/ - معوقات التمكين

12/ - نماذج التمكين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكين والتعلم التي ترى في العنصر البشري موردا أساسيا تسعى إلى استثماره واعتباره شريكا، من خلال تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم.

وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين بدءا بتعريفه، أنواعه، أهدافه، وعناصره مرورا بخصائص المنظمة الممكنة، محاور التمكين وتصنيفاته وأشكاله يلي ذلك خطوات تنفيذه وفوائده وأخيرا معوقات التمكين وبعض النماذج.

1/- تعريف التمكين:

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانيات, وازدهر في تسعينات القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم، إذ تقوم فكرة التمكين على توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية ومن يكون لدى العاملين شعورا ودافعا وإدراكا ذاتيا وإدراكا ايجابيا نحو العمل.

وينظر البعض إلى التمكين بأنه تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أدائهم وليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة. وفي هذا السياق وردت في الأدبيات التي اهتمت بالموضوع العديد من التعريفات ومنها.

عرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين السلطة والحرية والمعلومات لصنع القرار والمشاركة في اتخاذها ويتفق معه (Robbins .1998) بأن التمكين هو منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات ولذلك يمكن القول إن التمكين يركز على ثلاثة محاور هي :

1. تزويد العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من التصرف تجاه المواقف التي تفاجئهم.

2. رسم أدوار العاملين وتحديد علاقتهم ببعضهم.

3. تشجيع روح الفريق في العمل.

ذكر (Brown & Harvey,2006) أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم. وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.(الربيعي،2016،ص27)

وانطلق (Daft, 2001) في تعريفه للتمكين من "القوة" بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة وأضاف

(Daft) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة والمكافأة.

(البناء، 2015، ص16)

بعد استعراض مجمل التعريفات السابقة استنتج الباحث بأن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين حرية أكبر وصلاحيات أوسع في الوظيفة المحددة التي يقوم بها ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في الأمور التي تتعلق بوظيفته أو خارج إطارها.

2- أنواع التمكين:

أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أنواعا متعددة من التمكين في بيئة العمل، وتدرج تلك الأنواع في الإطار الآتي:

فقد اتفق كل من (Dewettinck,2007)،(Samad,2007) على أن هناك نوعين من التمكين هما:

1. التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي: الذي يركز حول الممارسات التنظيمية الإدارية التي تهدف إلى تمكين العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا، أي تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا وتوفير سبل الحصول على المعلومات والموارد إلى أدنى مستوى في الهرم الممكن وإعطائهم حرية التصرف في حل المشكلات التي تواجههم، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادا وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

2. التمكين على مستوى الفرد: يركز على الإدراك الحسي أو الأبعاد النفسية لدى العاملين، ويتكون من أربعة عناصر هي المعنى، ويقصد به قيمة المهمة أو غايتها وعلاقتها مع المبادئ التي يؤمن بها الفرد والقيم التي يحملها. في حين يشير العنصر الثاني إلى الكفاءة، وهي الدرجة التي ينجز عندها الفرد مهمته بمهارة.

أما العنصر الثالث فهو التأثير ويقصد به الدرجة التي ينظر بها الفرد إلى السلوك الذي يحدث تباينا واضحا في تحقيق أهداف المهمة. إلى جانب العنصر الرابع وهو حرية الاختيار التي يتضمن السبب لمسؤولية الفرد تجاه تصرفاته.

أما (Dewettinck,et,al,2003) أشار إلى أن هناك نوعين للتمكين هما:

1. التمكين الممنوح: وهو التمكين الرسمي الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للعامل بموجب القواعد الرسمية الواضحة والمحددة والمخططة والمباشرة.

2. التمكين المكتسب: وهو التمكين الاعتباري الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للعامل اعتمادا على ما يمتلكه من خبرة ومعرفة، والتي تكون غالبا عالية المرونة مرتبطة بالعمل.

ويتفق (Karakoc,2009) مع (Spritzer,2007) على أن هناك نوعين من التمكين في بيئة العمل هما:

1. التمكين الاتصالي

ويقصد به مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وتوضيح الرؤية، وتحديد خطوط الاتصال، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومددهم بالمعلومات، ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

2. التمكين التحفيزي

يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي يظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل وتقبل المخاطر، والسماح بأخطاء العاملين. وأضاف (ملحم،2006) نوعا ثالثا وهو "التمكين على مستوى الإدارات" الذي يمكن أن يسمى التمكين الدائري أو الفرقي، ومن مزاياه اعتماد روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المنظمة الأساسي.

أما (Bjertnaes,2007) فقسم عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هما:

أ. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ومن ثم تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ت. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (لطيف، 2010).

وأشار (Erstad,1997) إلى نوعين من التمكين، يتمثلان بما يأتي:

أ. **التمكين الخارجي:** وهو عبارة عن الآليات أو العمليات التي تعتمدها إدارة المنظمة في تهيئتها للوسائل والممارسات والبيئة الملائمة التي تمكن العاملين من

حرية التصرف وصنع القرارات في المهمات التي توكل إليها من قبل الإدارة.

ب. **التمكين الداخلي:** ويقصد به هنا مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤوليات والتصرف في المواقف الآتية التي تعود على المنظمة بفوائد ملموسة. (الربيعي، 2016، ص28-

30)

3/- أهداف التمكين:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسة من هذه الإستراتيجية واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منمية أو إيديولوجية تنتجها الإدارة.

ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين، إذ أشار (Lawson,2009) إلى أن التمكين أن يحقق الأهداف الآتية:

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

2. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار (Ugboro & Obenge,2000) الى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

أما (Liloyd ,1999) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

1. جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
2. يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
3. يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجية التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

في حين رأى (Ivancervrich,et al,1997) إلى أن الغاية الرئيسة من التمكين هي إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، اي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة و الاعتزاز بممارسة العمل فيها.

وقد ركزت دراسة (Johnson & Thurston,1997) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة و تحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعقد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيقيها (Downsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM).

وأخيرا لا بد من التنويه إلى أن (Wilkinson,1998) قد أشار لأهمية التمكين لكونه إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.

ويود الباحثين الإشارة إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها إلا وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال في الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات و تأشير الفرص أم

في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية و الانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.
(الدوري،صالح،2009،ص ص93- 95)

4- عناصر إستراتيجية التمكين:

تتكون إستراتيجية التمكين من ثلاثة عناصر وهي:

1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع الموظفين

2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية

3- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي للسلطة

- وهناك ثلاثة عناصر يتطلبها تطبيق إستراتيجيه التمكين و هي:

1- المشاركة في المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب و الفاقد وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين الموظفين و خاصة في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة فإن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى .

2- تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض، ويهدف هذا المفتاح إلى التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية و الصورة الذهنية الحالية و المستقبلية للمنظمة و أهداف المنظمة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات.

3- دور الفريق إن هذا المفتاح يركز على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين إما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو انه يدير نفسه فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية فتمكن هنا

ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم (الدوري، صالح، 2009، ص ص 31- 32)

5/- خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها:

تتسم المنظمة الممكنة بمجموعه خصائص ينبغي تحقيقها متطلبات لا بد من تلبيتها حتى يمكن القول بان هذه أو تلك المنظمة ممكنه ومن هذه الخصائص والمتطلبات:

- 1-الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل.
- 2- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة فتقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الالتزام محل الرقابة والفريق محل الموظف المنفرد والقائد محل المدير والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة.
- 3-تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبه المستجدات.
- 4-مشاركه الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا أذكار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبني عادة على المعلومات
- 5-جعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا
- 6-إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك وان يحل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثا عن ما هو أفضل
- 7-وضع أفضل الأفراد تمكينا في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن لان التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل.
- 8-تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها.(البناء، 2015، ص 28)

6- محاور التمكين:

هناك أربعة محاور للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أيه منظمه وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

1- تحديد المهمة: يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، والى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين مثلا . ويأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، و إلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها، وكما توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بانجاز المهام، وحجم التضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

2-القوة: إن أولى خطوات التبصر في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفيه تأثيرها على عمليه التمكين سواء من ناحية وجهه نظر القيادة أو موظفين، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم

3- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والإذعان التنظيمي إلى أسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4- الثقافة التنظيمية: يبحث هذا المحور في مدى قدره ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطويه أو ديمقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا له.

(البناء، 2015، ص ص 25 - 26)

7- تصنيفات التمكين:

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات إن التمكين ينقسم إلى نوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع اثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر، والتمكين الهيكلي يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنوية السلطة والعلاقات في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

1- التمكين النفسي:

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المعامل التي يقومون بها في وظائفهم. فالموظف لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

أ- **المعنى (Meaning)** والذي يعكس إدراك الموظف بان المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمه له وللآخرين، وان ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

ب- **الجدارة (Compétence)** وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته

ج- **الاستقلالية (Self Détermination)**: أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله

د- **التأثير (Impact)** يعني إدراك الموظف بأنه وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة ويرى الباحث بأن خلاصة التمكين النفسي تتمثل في مشاعر الموظف بأنه جزء هام في المنظمة وانه قادر على الفعل وجدير بالثقة.

2- التمكين الهيكلي:

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعه عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عليه التمكين بدون توافرها في المنظمة. ومن هذه المستلزمات: (عريقات، 2010)

أ- **القيادة الممكنة**: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في صنع القرارات وتحمل مسؤوليتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

ب- العمليات المكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمه ما وسيله تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها من اجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن اجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وأتاحت الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطه إن يهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وبخاصة عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم إلى التوجه إلى التدريب.

ج- ثقافة مكنة: تتمثل أهميه الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين في كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني إن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تؤخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

د- ادارة المعرفة: إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم إليه أو يدوية لتصبح معرفه يتم نشرها، وتسهيل عمليه الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة. وعليه فان إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبره الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلاليه ومشاركه أوسع في صنع القرار.

هـ- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح جماعياً. إن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين الموظفين. وبما أن فريق العمل هو مجموعه من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فان أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقه تناول المشكله من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتيه الإدارة أي فرق عمل ممكنه هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

و- تقنيات الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين. (البناء، 2015، ص ص 17- 19)

8- أشكال التمكين:

يتخذ التمكين أشكالاً متعددة بناءً على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها. فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها:

1- **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.

2- **عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكره أو مقترح إلى المشرف.

3- **عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أية قواعد مؤسسية

4- **عملية التمكين المؤسسية:** حيث نجد بان القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في

عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات"

5- **عملية التمكين للمباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.

6- **عملية التمكين التمثيلية:** وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس

والهيئات. (البناء، 2015، ص20)

9- خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

تحتاج المنظمات التي تتطلع إلى تنفيذ برنامج لتمكين العاملين بالمنظمات، أن تتفهم أولاً المعنى الحقيقي للتمكين وكيف انه اختياراً ليس باليسير، حيث انه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء المنظمات القادرة على التطور، إذا فقد اقترح بعض الكتاب مجموعه من الخطوات والتي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية تمكين العاملين وهي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل السبب:

تحسين خدمة العملاء

رفع مستوى الجودة

زيادة الإنتاجية

تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين

تخفيف عبء العمل عن المدير

و أياً كان سبب أو الأسباب، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم

التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

احد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار (Kizilos 1990) عديدة من المديرين قد امضي العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوه جوهريه نحو تنفيذ التمكين.

فخلال عمليه التمكين يحتاج المدير أن يلعب دور المدرب مع العاملين، ذلك لأنهم يرون أن المدير كمدرب جزء أساسي من عمليه التمكين والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم وأدائهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامه الفرد الإنسانية و نموه الروحي، بالإضافة لذلك فهو يشكل قيمه مضافة للمنظمة من خلال مساعده العاملين على التعلم والتطور والنمو وتهيئه البيئة الصحية مما يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، ومن الجدير بالذكر أن المدرب الناجح لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، بل يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، كما يقوم أيضا بالتأكد من أن الأفراد المكانين يحصلون ليس فقط على السلطة، وإنما يمكنهم الوصول إلى المصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبهذا يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعيه القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعيه القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكون على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصه الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحدده لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ويمكن أن تستخدم خطه عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

الخطوة الثامنة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود تمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو الأداء الأفضل للعمل.

الخطوة التاسعة: عدم استعجال النتائج

لابد من الاعتراف بأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ويجب الحذر من مقاومه التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاوله لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون لاجاده المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

(خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2014، ص ص 55- 59)

10/- فوائد إستراتيجية التمكين:

ويذهب (Orgori,2009) إلى النظر إلى تمكين العاملين باعتباره أمراً حاسماً لنجاح المنظمة في عصر العولمة، وبرأيه فإن التمكين له فوائد هامة لكل من المنظمة والأفراد العاملين يمكن إجمالها بالاتي:

- 1- يولد التمكين شعور لدى الأفراد العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
- 2- يزيد تمكين من الشعور بالانتماء والملكية وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية
- 3- يرتبط التمكين بخلق مصير الأفراد العاملين، إذ يصبح العمل أكثر أثراً، محفزاً وممتعاً وذو مغزى.
- 4- يزيد التمكين من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة ويخفض من الكلف
- 5- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمنظمة، وتقديم الخدمات الاستثنائية للزبائن في الأسواق التنافسية فضلاً عن تحسين ربحية المنظمة.
- 6- يشجع التمكين من إنشاء العلاقات الجيدة بين العاملين والزبائن والتالي الترويج للصورة الجيدة عن المنظمة

وهناك فوائد إضافية أخرى لا سيما تخفيض من انشغال الإدارة العليا، وتحسين عملية تدريب العاملين ورفع معنوياتهم وتسهيل عملية التغيير التنظيمي وتوليد الشعور بالكفاءة الذاتية. (جلاب، الحسيني، 2013، ص 107)

11/- معوقات إستراتيجية التمكين:

حدد (العنبي، 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات:

- 1- الهيكل التنظيمية الهرمي

- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار
 - 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
 - 4- عدم الرغبة في التغيير
 - 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة
 - 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية
 - 7- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار
 - 8- السرية في تبادل المعلومات
 - 9- ضعف نظام التحفيز
 - 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
 - 11- ضعف التدريب وتطوير الذاتي
 - 12- انعدام الثقة الإدارية
 - 13- عدم ملائمة نظام المكافآت
- (جلاب، الحسيني، 2013، ص ص 112-113)
- 12/- نماذج التمكين:

1- نموذج (KINLAW, 1995) لإدارة عملية التمكين:

حيث قدم نموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى تطوير المستمر لعملية التمكين ووفقا للنموذج فانه هناك 6 خطوات رئيسية ينبغي إتباعها على النحو الآتي:

- أ- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين إلى كل موظف في المنظمة
- ب- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين

- ج- تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة
- د- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على وجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
- هـ- تعديل انظمه المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين.
- و- تقييم وتحسين وعملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي المنظمة للعملية.
- وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها بعضا لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسله من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معاني: التمكين، والمكاسب المتوقعة منه، وأهدافه، واستراتيجيه، ونمطه الرقابي، والأدوات والمهام الجديدة. ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: انه يعرف المديرين على الأخذ بنظره تنظيميه للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم .

2- نموذج (spreitzer, 1995):

عرفت سبريتزر التمكين بوصفه مفهوما نفسيا يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقه أداء المهام، والشعور بمعنى العمل. وأوضحت سبريتزر أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز، وتتنافر هذه العوامل في ما بينها بايجابيه لتنتهي إلى تمكين الموظف بأبعاده الأربعة: المعنى، والجدارة، والتأثير والتقرير الذاتي، شريطه توافر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة. (البناء، 2015، ص ص 29 - 30)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظرا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد

1- حدود الدراسة

2- منهج الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- أدوات الدراسة و إجراءاتها

6- الأساليب الإحصائية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري وفصوله، نتطرق للجانب الميداني والمنهجي لهاته الدراسة متناولين فيها كيفية تطبيق المعطيات النظرية إلى إجرائية من زيارة مكان الدراسة واختيار مجتمع الدراسة وعينتها والأداة التي استخدمت للحصول علي المعلومات والبيانات التي تدعم هدف الدراسة، حيث تم اختيار المنهج الوصفي لتتبع الدراسة وعدة أساليب لتحويل المعطيات من الكمية إلى الكيفية قصد تحليل النتائج.

1- حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة التي تتراوح ما بين 2020/08/23 كان توزيع الاستمارات على العمال وقد تم جمعها بتاريخ 2020/09/06 ثم بدأت مرحلة تحليل البيانات من 06 سبتمبر 2020 إلى غاية 13 سبتمبر 2020 .

- الحدود المكانية: بمؤسسة عموري عموري -برانيس-بسكرة.

- الحدود البشرية: يتمثل الحدود البشري للدراسة الحالية في فئة الإداريين و المسؤولين بالمؤسسة قيد الدراسة والذي قدر عددهم بـ 30 موظفا بمؤسسة عموري عموري.برانيس-بسكرة-

2- منهج الدراسة: تختلف مناهج البحث باختلاف الظواهر المدروسة ، لذلك فاختيار المنهج المناسب يعتبر أساس نجاح أي بحث ، والمنهج هو " أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك " .
(محمد،1999،ص35).

ونظرا لطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي الإرتباطي، لأنه الأنسب لها ، والذي عرف على أنه " المنهج الذي يحاول تحديد ما إذا كان هناك ارتباط بين متغيرين كميين أو أكثر ، ودرجة هذا الارتباط ، وتحديد وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات موضوع الدراسة " .(رجاء،2001،ص88).

3-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الطريق التي ينطلق منها البحث في تحديد ما تتطلبه الدراسة نظريا وميدانيا، وتعتبر أول خطوة في سلسلة البحث الإجتماعي و يتوقف العمل في مراحل البحث الأخرى التي تلي الدراسة الاستطلاعية على البداية الصحيحة والملائمة التي تخطوها هذه الدراسة. حيث يلجأ الباحث إليها عندما تكون هناك ندرة في الموضوع الذي ينوي دراسته و ليست لديه من المعلومات والبيانات ما يؤهله

لإجراء دراسة وصفية و لهذا تفيد الدراسة الاستطلاعية في زيادة معرفته و ألفته بموضوع البحث حتى يتسنى له دراسته بصورة أعمق فيما بعد.

ولقد تم مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين لتسهيل ذلك وذلك بهدف الحصول على بعض المعلومات والبيانات حول العمال وعددهم ومناصبهم.

أهداف الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

- تحديد طرق اختيار عينة الدراسة
- التعرف على حجم مجتمع الدراسة بالمؤسسة.
- جمع المعطيات الخاصة بعينة الدراسة.

وبعد إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين تحصلنا على ما يلي:

- تبين أن مجتمع الدراسة الذي قدر بـ **30** عامل هو نفسه العينة.
- تبين أيضا غياب نصف العينة نتيجة العطلة مدفوعة الأجر فقررنا توزيع الاستبيان مع العينة في وقت لاحق بعد عودتها.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

وجد أن مجتمع الدراسة في هذا البحث هم موظفون إداريون يعملون بمؤسسة عموري عموري الخاصة بالبرانس، والبالغ عددهم 30 موظف وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، حيث أنني في العينة القصدية أختار بقصد معين فعادة ما يكون لدينا مجموعة بعينها نبحث عنها، طلابا، موظفين...إلخ. حيث تكون العينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة.

حيث تم إحصار قائمة بأسماء جميع العمال والذين يمثلون المجتمع الأصلي في هذه الدراسة وكان عددهم 30 موظفا.

4-1- وصف عينة الدراسة من حيث الجنس:

جدول رقم (2) يصف العينة من حيث الجنس :

النسبة المئوية	تكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نوع الجنس الغالب في هذه الدراسة هو الذكور قدر بنسبة 60%.

وصف عينة الدراسة من حيث نوع العمل :

جدول رقم (3) يصف العينة من حيث نوع العمل :

النسبة المئوية	تكرار	نوع العمل
36.7%	11	دائم
63.3%	19	مؤقت
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نوع العمل الغالب في هذه الدراسة هو المؤقت قدر بنسبة 63.3%.

وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) يصف العينة من حيث المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	تكرار	المؤهل العلمي
20%	6	ثانوي
76.7%	23	جامعي
3.3%	1	دراسات عليا
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي الغالب في هذه الدراسة هم الجامعيين قدر بنسبة 76.7%.

وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) يصف العينة من حيث سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	تكرار	سنوات الخبرة
66.7%	20	أقل من 5 سنوات
20%	6	من 5 إلى 9 سنوات
3.3%	1	من 10 إلى 14 سنة
3.3%	1	من 15 إلى 19 سنة
6.7%	2	من 20 إلى 24 سنة
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة في هذه الدراسة هي فئة الخبرة التي تقل عن 5 سنوات قدر بنسبة 66.7%.

وصف عينة الدراسة من حيث المنصب :

جدول رقم (6) يصف العينة من حيث المنصب:

النسبة المئوية	تكرار	المنصب
43.3%	13	مستول
56.7%	17	إداري
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نوع المنصب الغالب في هذه الدراسة هو منصب المسئول قدر بنسبة 43.3%.

5- أدوات الدراسة و إجراءاتها:

تتطلب كل دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المحددة التي تمكنه من الحصول على البيانات والمعطيات عن موضوع الدراسة ، وتتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية في التالي :

الاستبيان: و يعرف بأنه :مجموعة أسئلة وعبارات التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، متنوعة ومرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق أهداف التي يسعى لها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه بحيث تكون هذه الأسئلة وافية وكافية تعالج الجوانب المطلوب معالجتها، كثيرة او قليلة تبعا لطبيعة الموضوع وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها. (قنديجلي،1999، ص157).

5-1 وصف الاستمارة:

تحقيقا لهدف الدراسة تم بناء الأداة :

المحور الأول : لقياس درجة استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الأولى وهي عبارة عن مقياس **توماس وكيلمان** لأساليب إدارة الصراع التنظيمي للتعرف إلى درجة استخدام الموظفين بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة عموري عموري لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإداريين وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين :

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجوبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدراسة وهي : الجنس، نوع العمل، المؤهل العلمي،الخبرة، المنصب.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها موظفي مؤسسة عموري عموري وقد اشتملت الاستبانة على (53) فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

البعد الأول : أسلوب المناقسة و يتألف من (11) فقرة.

البعد الثاني : أسلوب التعاون ويتألف من (12) فقرة.

البعد الثالث : أسلوب التجنب و يتألف من (11) فقرة.

البعد الرابع : أسلوب التسوية و يتألف من (8) فقرة.

البعد الخامس : أسلوب التنازل ويتألف من (11) فقرة

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

الصدق: ويعرف علي أنه المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها.

(النعمي،البياتي ،الخليفة،2015،ص128).

أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي : يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الإدارة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

ثالث :الثبات: ويعرف هو الدرجة التي يمكن أن تعطي فيه الأداة نتائج متشابهة لنفس العينة في مختلف الأوقات. (النعمي،2015،ص162).

المحور الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أنا حازم في متابعة أهدافي.	0.31	0.094
2	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم. في المؤسسة.	0.11	0.541
3	أساهم في حدوث الصراع بين العاملين والأقسام، إذا لم يكن هناك صراع بينهم	0.15	0.429
4	أبذل جهد قليل لتحقيق هدفي.	-0.13	0.466
5	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات	-0.15	0.429
6	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.	0.12	0.498
7	أحاول أن أبين فائدة أفكاري للشخص الآخر.	0.79**	0.000
8	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقفي.	0.75**	0.000
9	أصر دائما على إشباع وتحقيق أمنيائي.	0.62**	0.000
10	أعمل على تحقيق رغبتني.	0.80**	0.000
11	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره.	0.49**	0.000

تم حساب معامل ارتباط كارل بيرسون بين كل بند و الدرجة الكلية بعد حذف البنود ذات الارتباطات المنخفضة أي الأقل من 0.30.

وتبين من خلال الجدول رقم (7) أن كل معاملات الارتباط مقبولة، ماعدا الخاصة بالبنود رقم 01(أنا حازم في متابعة أهدافي)، 02 (أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم في المؤسسة)، 03(أساهم في حدوث الصراع بين العاملين والأقسام، إذا لم يكن هناك صراع بينهم)، 04(أبذل جهد قليل لتحقيق هدفي)، 05(أسعى لتحقيق أهدافي بثبات)، 06(أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري)، لأنها أقل 0.30 وعليه فقد قرر الباحث استبعادها.

وبعد ذلك أعيد حساب إرتباط البنود بالدرجة الكلية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم () حيث كل معاملات الارتباط تفوق 0.40.

الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المنافسة و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البنود رقم 01،02،03،04،05،06.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
7	أحاول أن أبين فائدة أفكاري للشخص الآخر.	0.79**	0.000
8	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقفي.	0.75**	0.000
9	أصر دائما على إشباع وتحقيق أمنياتي.	0.62**	0.000
10	أعمل على تحقيق رغبتني.	0.80**	0.000
11	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره.	0.49**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (8)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.49 والحد الأعلى 0.80 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعاون و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أحاول العثور على حل وسط.	0.63**	0.000
2	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.	0.63**	0.000
3	أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون	0.25	0.173
4	أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح.	0.18	0.328
5	أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد.	-0.06	0.747
6	أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر واطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	0.84**	0.000
7	أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين.	0.80**	0.000
8	أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر.	0.84**	0.000
9	دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة .	0.91**	0.000
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي.	0.85**	0.000
11	عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل	0.81**	0.000
12	أتعاون مع من أختلف لنصل معا إلى حل نقاط الخلاف	0.86**	0.000

وتبين من خلال الجدول رقم (9) أن كل معاملات الارتباط مقبولة، ماعدا الخاصة بالبنود رقم 03(أحاول

تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون)، 04 (أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح

(.05) أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد.)، لأنها أقل 0.30 وعليه فقد قرر الباحث استبعادها.

وبعد ذلك أعيد حساب إرتباط البنود بالدرجة الكلية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10) حيث كل معاملات الارتباط تفوق 0.40.

الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعاون و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البنود رقم 03،04،05.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أحاول العثور على حل وسط.	0.63**	0.000
2	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.	0.63**	0.000
6	أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر واطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	0.84**	0.000
7	أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين.	0.80**	0.000
8	أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر.	0.84**	0.000
9	دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة .	0.91**	0.000
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي.	0.85**	0.000
11	عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل	0.81**	0.000
12	أتعاون مع من أختلف لنصل معا إلى حل نقاط الخلاف	0.86**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.63 والحد الأعلى 0.91 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التجنب و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	في بعض الأوقات أدع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.	0.45*	0.012
2	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا	0.92**	0.000
3	أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	0.92**	0.000
4	أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسي	0.72**	0.000
5	أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك	0.89**	0.000
6	أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائما سببا للقلق.	0.91**	0.000
7	أحيانا أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافا أو جدلا	0.96**	0.000
8	أبذل جهدي لتجنب التوتر.	0.90**	0.000
9	أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	0.93**	0.000

0.000	0.84**	أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين .	10
0.000	0.90**	أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة	11

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.45 والحد الأعلى 0.96 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التسوية (التهئية) و الدرجة الكلية

للبعد .

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة	0.74**	0.000
2	أحاول إيجاد حل توفيقى.	0.77**	0.000
3	أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين	0.59**	0.001
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.	0.07	0.706
5	اقترح أرضية لحل الصراعات القائمة في مؤسستي.	0.63**	0.000
6	أسعى دائماً إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف.	0.78**	0.000

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
7	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معا	0.64**	0.000
8	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط	0.64**	0.000

وتبين من خلال الجدول رقم (12) أن كل معاملات الارتباط مقبولة، ما عدا البند رقم 04 (أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.)، لأنها أقل 0.30 وعليه فقد قرر الباحث استبعادها. وبعد ذلك أعيد حساب ارتباط البنود بالدرجة الكلية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم () حيث كل معاملات الارتباط تفوق 0.40.

الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التسوية (التهدئة) و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد البند رقم 04.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة	0.74**	0.000
2	أحاول إيجاد حل توفيقى.	0.77**	0.000
3	أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين	0.59**	0.001
5	اقترح أرضية لحل الصراعات القائمة في مؤسستي.	0.63**	0.000
6	أسعى دائما إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف.	0.78**	0.000

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
7	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معا	0.64**	0.000
8	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط	0.64**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.59 والحد الأعلى 0.78 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التنازل و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف فيها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها	0.53**	0.002
2	أضحى برغباتي من أجل رغبات الآخرين	0.07	0.704
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم	0.80**	0.000
4	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا.	0.80**	0.000
5	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	0.85**	0.000

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
6	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم	0.85**	0.000
7	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك	0.19	0.302
8	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.	0.50**	0.005
9	إذا كان الموقف يبدو مهما للآخرين أحاول تلبية رغباتهم.	0.11	0.552
10	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات	-0.1	0.424
11	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.	0.32	0.079

وتبين من خلال الجدول رقم (14) أن كل معاملات الارتباط مقبولة، ماعدا الخاصة بالبنود رقم 02(أضحى برغباتي من أجل رغبات الآخرين)، 07 (أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك)، 09(إذا كان الموقف يبدو مهما للآخرين أحاول تلبية رغباتهم..)، 10(أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات)، 11(أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع)لأنها أقل 0.30 وعليه فقد قرر الباحث استبعادها.

وبعد ذلك أعيد حساب إرتباط البنود بالدرجة الكلية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم () حيث كل

معاملات الارتباط تفوق 0.40.

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التنازل و الدرجة الكلية للبعد بعد استبعاد

البنود رقم 02،07،09،10،11.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	بدلا من مناقشة الأمور المختلف فيها ، أحاول أن اشدد على الأتشياء المتفق عليها	0.53**	0.002
3	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم	0.80**	0.000
4	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا.	0.80**	0.000
5	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	0.85**	0.000
6	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم	0.85**	0.000
8	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.	0.50**	0.005

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (15)معامل الارتباط بين كل فقرة من

فقرات البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى

معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.50 والحد الأعلى 0.85 وبذلك يعتبر البعد

صاوق لما وضع لقياسه.

ثانيا: الصدق البنائي :

جدول : (16) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	البعد	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	أسلوب المنافسة	0.60**	0.000
2	أسلوب التعاون	0.94**	0.000
3	أسلوب التجنب	0.97**	0.000
4	أسلوب التهذئة و التسوية	0.82**	0.000
5	أسلوب التنازل	0.95**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية 0.01 وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية : لقياس مستوى تمكين الموظفين بمؤسسة عموري عموري.

قام الباحث باستخدام استبانة التمكين اعتماداً على الأبعاد التي استند إليها (Lashely and mcgoldrick (1994) حيث تكونت الاستبانة من 5 مجالات و (15) فقرة. تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول : ويتضمن معلومات عامة عن المستجوبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدراسة وهي : الجنس، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس تمكين الموظفين بمؤسسة عموري عموري وقد اشتملت الاستبانة على (15) فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو الآتي :

البعد الأول : المهمة و يتألف من 3 فقرات.

البعد الثاني: تحديد المهمة و يتألف من 3 فقرات.

البعد الثالث: القوة و يتألف من 3 فقرات.

البعد الرابع: الالتزام و يتألف من 3 فقرات.

البعد الخامس: الثقافة و يتألف من 3 فقرات

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المهمة و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	لدي الثقة بأداء المهام الموكلة لي	0.70**	0.000
2	أتمتع بحرية تامة في أداء المهمة المكلف بها	0.56**	0.000
3	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي	0.68**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (17)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.56 والحد الأعلى 0.70 وبذلك يعتبر البعد صادق لما

وضع لقياسه.

جدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحديد المهمة و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	وضوح السياسات و التعليمات لدي	0.22	0.229
2	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي	0.63**	0.000
3	عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا	0.67**	0.000

وتبين من خلال الجدول رقم (18) أن كل معاملات الارتباط مقبولة، ماعدا البند رقم 01(وضوح السياسات و التعليمات لدي)، لأنها أقل 0.30 وعليه فقد قرر الباحث استبعادها.

وبعد ذلك أعيد حساب إرتباط البنود بالدرجة الكلية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (18) حيث كل معاملات الارتباط تفوق 0.40

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
2	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي	0.63**	0.000
3	عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا	0.67**	0.000

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (18)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.63 والحد الأعلى 0.67 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (19) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القوة و الدرجة الكلية للبعد.

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	عدد
0.000	0.64**	اتخاذ القرارات تجعل العامل يتمتع بنوع من السلطة	1
0.000	0.61**	أتمتع بقوة كبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل به	2
0.003	0.51**	أتمتع بقوة شخصية مستمدة من القوة الممنوحة لي في أداء عملي	3

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.51 والحد الأعلى 0.64 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	لدى العاملين ثقة ناتجة عن تلبية احتياجاتهم التي تسهل لهم أداء عملهم	0.43*	0.017
2	لا أخضع لرقابة مباشرة وشديدة من الإدارة العليا تحد من قدراتي في الإبداع والتفكير	0.71**	0.000
3	نظام التحفيز في المنظمة مرض للعاملين	0.61**	0.003

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 يوضح الجدول (20)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية

0.01 حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.43 والحد الأعلى 0.71 وبذلك يعتبر البعد صادق لما

وضع لقياسه.

جدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الثقافة و الدرجة الكلية للبعد.

عدد	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	توفر ثقافة المنظمة المتعبة البيئة الملائمة لأداء عملي	0.24	0.188
2	تسعى المنظمة من خلال ثقافتها إلى تحديد المهام بشكل واضح لعاملها	0.25	0.169
3	تتجه ثقافة المنظمة نحو التغيير باستمرار من أجل تطوير أداء العاملين	0.22	0.231

وتبين من خلال الجدول رقم (21) أن كل معاملات الارتباط ضعيفة، لأنها أقل 0.30 .

ثانيا: الصدق البنائي :

الجدول رقم: (22) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	بعد المهمة	0.57**	0.001
2	بعد تحديد المهمة	0.69**	0.000
3	بعد القوة	0.65**	0.000
4	بعد الالتزام	0.60**	0.000
5	بعد الثقافة	0.52**	0.003

** معاملات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

ثبات المقياس:

الجدول رقم(23) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
1	أسلوب المنافسة	0.64
2	أسلوب التعاون	0.88
3	أسلوب التجنب	0.96
4	أسلوب التهدئة و التسوية	0.76

محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	رقم	
0.66	أسلوب التنازل	5	
0.95	جميع فقرات الاستبانة		
0.79	المهمة	1	محور تمكين الموارد البشرية
0.19	تحديد المهمة	2	
0.46	القوة	3	
0.34	الالتزام	4	
0.61	الثقافة	5	
0.67	جميع فقرات الاستبانة		
0.84	جميع الأبعاد معا		

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (23) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح

بين (0.19- 0.96) بينما بلغت جميع فقرات الاستبانة (0.84) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال

إحصائيا . وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع ويكون الباحث قد تأكد من صدق

استبانة الدراسة وثباتها .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	68

ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	15

ثبات مقياس تمكين الموارد البشرية

6- الأساليب الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها و إدخال البيانات باستخدام الحاسب الآلي ثم تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقم استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

6-1- التكرارات والنسب المئوية

6-2- المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري

6-3- اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و تمكين الموارد البشرية.

6-4- معادلة ألفا- كرونباخ ، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة و محوريها ومجالاتها.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل كل ما يجسد الدراسة ميدانيا وبهذه الإجراءات من منهج وعينة الدراسة و الأداة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية أرقاما ومعطيات كيفية كمدخل لعرض البيانات وتحليلها بعد أن تم التحصل إليها من خلال الخطوات السابقة، وهي الأساس في صدق الدراسة وتحليلها أو خطاها لأن نتائجها تعتمد عليها.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة الميدانية

2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

3- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

5- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة

6- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الخامسة

7- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

8- الاستنتاج العام.

9- اقتراحات الدراسة

تمهيد :

غاية كل بحث علمي هو تحليل النتائج في ضوء الفرضيات التي طرحها، وعليه فإننا سنناقش ونقدم

تحليلها مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي أجريت على موظفي مؤسسة عموري

عموري الخاصة و باستخدام نظام الحلول الإحصائية (spss) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتحليلها

حسب الفرضيات ابتداء من الفرضية العامة إلى غاية الفرضية الخامسة وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم

تقديم جملة من الاقتراحات و الآفاق البحثية.

1- المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في المقياس الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (3=1-2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (3/2=0.66) وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول (24) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الإجابة		طول الخلية
(منخفضة)	غير موافق	من 1 إلى 1.66
(متوسطة)	محايد (موافق إلى حد ما)	من 1.67 إلى 2.33
(مرتفعة)	موافق	من 2.34 إلى 3

عرض نتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم (25) يمثل نتائج المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لكل من أبعاد أساليب

إدارة الصراع التنظيمي :

رقم البعد	أبعاد الإستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1	المنافسة	2.21	0.29	1	محايد (موافق إلى حد ما)
2	التعاون	2.19	0.60	2	محايد (موافق إلى حد ما)
3	التجنب	2.03	0.84	5	محايد (موافق إلى حد ما)
4	التسوية	2.14	0.55	3	محايد (موافق إلى حد ما)
5	التنازل	2.05	0.41	4	محايد (موافق إلى حد ما)
	الأبعاد ككل	2.12	0.48		متوسطة

تحليل الجدول:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بأبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الجدول أعلاه حيث يحمل البعد الأول رقم (1) بعد المنافسة كما له نفس المرتبة (الأولى) وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وفق درجة الإجابة (محايد)، ثم يليه البعد رقم (2) بعد التعاون في المرتبة (الثانية)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.19) وفق درجة (محايد)، أما البعد رقم (4) هو بعد التسوية في المرتبة (الثالثة) ، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.14) وفق درجة (محايد)، يليه البعد ما قبل الأخير رقم (5) هو بعد التنازل في المرتبة (الرابعة)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.05) وفق درجة (محايد) ونجد أن البعد رقم (3) هو البعد الأخير وهو بعد التجنب بالمرتبة (الخامسة) وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) وفق درجة (محايد) أيضا.

جدول رقم (26) يمثل نتائج المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لكل من أبعاد تمكين

المورد البشري :

رقم البعد	أبعاد الإستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1	المهمة	2.84	0.32	1	موافق
2	تحديد المهمة	2.62	0.34	2	موافق
3	القوة	2.32	0.50	3	محايد (موافق إلى حد ما)
4	الالتزام	2.21	0.41	4	محايد (موافق إلى حد ما)
5	الثقافة	2.12	0.48	5	محايد (موافق إلى حد ما)
	الأبعاد ككل	2.42	0.25		محايد (موافق إلى حد ما)

تحليل الجدول:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بأبعاد تمكين المورد البشري وفق الجدول أعلاه حيث يحمل البعد الأول رقم (1) بعد المهمة كما له نفس المرتبة (الأولى) وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.84) وفق درجة الإجابة (موافق)، ثم يليه البعد رقم (2) بعد تحديد المهمة في المرتبة (الثانية)، وبمتوسط حسابي قدر بـ

(2.62) وفق درجة (موافق)، أما البعد رقم (3) هو بعد القوة في المرتبة (الثالثة) ، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.32) وفق درجة (محايد)، يليه البعد ما قبل الأخير رقم (4) هو بعد الالتزام في المرتبة (الرابعة)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وفق درجة (محايد) ونجد أن البعد رقم (5) هو البعد الأخير وهو بعد الثقافة بالمرتبة (الخامسة) وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.12) وفق درجة (محايد) أيضا.

3- تحليل فقرات الاستبانة:

3-1- تحليل فقرات " أساليب إدارة الصراع التنظيمي ":

- تحليل فقرات بعد " أسلوب المنافسة":

تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (27).

جدول رقم (27) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات

بعد "أسلوب المنافسة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أنا حازم في متابعة أهدافي.	2.93	0.365	1	موافق
2.	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم. في المؤسسة.	2.93	0.253	1	موافق
3.	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات	2.93	0.365	1	موافق
4.	أصر دائما على إشباع وتحقيق أمنياتي.	2.50	0.861	2	موافق
5.	أعمل على م واجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره.	2.46	0.776	3	موافق
6.	أعمل على تحقيق رغبتني.	2.40	0.932	4	موافق
7.	أحاول إقناع شخص آخر	2.10	0.884	5	محايد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	بمزايا موقفي .				
8.	أحاول أن أبين فائدة أفكارني للشخص الآخر .	2.06	0.907	6	محايد
9.	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري .	2.00	0.982	7	محايد
10.	أساهم في حدوث الصراع بين العاملين والأقسام، إذا لم يكن هناك صراع بينهم	1.03	0.182	8	غير موافق
11.	أبذل جهد قليل لتحقيق هدفي .	1.03	0.182	8	غير موافق
	المتوسط العام لبعء لأسلوب المنافسة	2.21			محايد

تحليل الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد المنافسة حيث تحمل العبارات رقم (1-2-3) " أنا حازم في متابعة أهدافي"، "أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم. في المؤسسة"، "أسعى لتحقيق أهدافي بثبات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.93) ضمن فئة (موافق) أما العبارات رقم (4-5-6) في المرتبة (2-3-4) بمتوسطات حسابية قدرت بـ (2.50 - 2.46 - 2.40) ضمن فئة (موافق)، ثم تليها العبارات رقم (7-8-9) المدرجة في الجدول أعلاه في المرتبة (5-6-7) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.10 - 2.06 - 2.00) على التوالي بدرجة (محايد)، وفي الأخير نجد العبارتين رقم (10-11) في المرتبة الأخيرة (8) المدرجة ضمن الجدول أعلاه حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (1.03) وفق درجة (غير موافق).

جدول رقم (28) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التعاون".

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
12.	أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد.	2.53	0.681	1	موافق
13.	أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح.	2.50	0.682	2	موافق
14.	أحاول العثور على حل وسط.	2.43	0.858	3	موافق
15.	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.	2.33	0.922	4	موافق
16.	أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون	2.26	0.868	5	محايد
17.	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي.	2.23	0.971	6	محايد
18.	عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل	2.10	0.994	7	محايد
19.	أتعاون مع من أختلف لنصل معا إلى حل نقاط الخلاف	2.06	0.980	8	محايد
20.	أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	2.03	0.964	9	محايد
21.	أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات	2.00	0.946	10	محايد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	الآخرين.				
.22	دائماً أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة.	1.96	0.999	11	محايد
.23	أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر.	1.83	0.912	12	محايد
	المتوسط العام لبعد لأسلوب التعاون	2.19			محايد

تحليل الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد التعاون حيث تحمل العبارة رقم (12) " أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.53) ضمن فئة (موافق) أما العبارات رقم (13-14-15) في المرتبة (2-3-4) بمتوسطات حسابية قدرت بـ (2.50-2.43-2.33) ضمن فئة (موافق)، ثم تليها العبارات رقم (16-17-18-19-20-21-22) المدرجة في الجدول أعلاه في المرتبة (5-6-7-8-9-10-11-12) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26-2.23-2.10-2.06-2.03-2.00-1.96-1.83) على التوالي بدرجة (محايد).

جدول رقم (29) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التجنب".

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
.24	أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسى	2.20	0.682	1	محايد
.25	أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين.	2.20	0.971	1	محايد
.26	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على	2.06	0.922	2	محايد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	علاقتنا				
.27	أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائما سببا للقلق.	2.06	0.964	2	محايد
.28	أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	2.06	0.999	2	محايد
.29	أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	2.03	0.868	3	محايد
.30	أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك	1.96	0.681	4	محايد
.31	أحيانا أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافا أو جدلا	1.96	0.946	4	محايد
.32	أبذل جهدي لتجنب التوتر.	1.96	0.912	4	محايد
.33	أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة	1.96	0.994	4	محايد
34	في بعض الأوقات أدع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.	1.93	0.858	5	محايد
	المتوسط العام لبعد لأسلوب التجنب	2.03			محايد

تحليل الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد التجنب حيث تحمل العبارات رقم (24- 25- 26- 27- 28- 29- 30- 31- 32- 33- 34) " المدرجة في الجدول أعلاه كاملة ضمن فئة (محايد)

بمتوسط حسابي قدر بـ (2.20 - 2.06 - 2.06 - 2.06 - 2.03 - 1.96 - 1.96 - 1.96) على الترتيب .

جدول رقم (30) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التسوية".

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
35.	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة	2.40	0.858	1	موافق
36.	اقترح أرضية لحل الصراعات القائمة في مؤسستي.	2.36	0.681	2	موافق
37.	أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين	2.33	0.868	3	موافق
38.	أسعى دائما إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف.	2.20	0.964	4	موافق
39.	أحاول إيجاد حل توفيقى.	2.16	0.922	5	موافق
40.	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط	1.93	0.912	6	موافق
41.	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معا	1.90	0.946	7	محايد
42.	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.	1.83	0.682	8	محايد
	المتوسط العام لبعده لأسلوب التسوية	2.14			محايد

تحليل الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد التسوية حيث تحمل العبارة رقم (35) " أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة "، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) ضمن فئة (موافق) أما العبارات رقم (36-37-38-39-40) في المرتبة (2-3-4-5-6) بمتوسطات حسابية قدرت بـ (2.36-2.20-2.16-1.93) ضمن فئة (موافق)، ثم تليها العبارات رقم (41-42) المدرجة في الجدول أعلاه في المرتبة (7-8) بمتوسط حسابي قدر بـ (1.90-1.83) على التوالي بدرجة (محايد).

جدول رقم (31) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "أسلوب التنازل".

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
43.	بدلا من مناقشة الأمور المختلف فيها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها	2.33	0.858	1	موافق
44.	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم	2.26	0.868	2	محايد
45.	إذا كان الموقف يبدو مهما للآخرين أحاول تلبية رغباتهم .	2.23	0.999	3	محايد
46.	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات	2.16	0.971	4	محايد
47.	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك	2.13	0.946	5	محايد
48.	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.	1.96	0.912	6	محايد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
.49	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	1.96	0.681	6	محايد
.50	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم	1.93	0.964	7	محايد
.51	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.	1.93	0.994	7	محايد
.52	أضحى برغباتي من أجل رغبات الآخرين	1.90	0.922	8	محايد
.53	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا.	1.80	0.682	9	محايد
	المتوسط العام لبعد لأسلوب التنازل	2.05			محايد

تحليل الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد التنازل حيث تحمل العبارات رقم (43) " بدلا من مناقشة الأمور المختلف فيها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.33) ضمن فئة (موافق) أما العبارات رقم (44- 45 -46 -47 -48 -49 -50 -51 -52 -53) المدرجة في الجدول أعلاه في المرتبة (2- 3 -4 -5 -6 -7 -8 -9) بمتوسطات حسابية قدرت ب (2.26 -2.23 -2.16 -2.13 -1.96 -1.96 -1.93 -1.93 -1.90 -1.80) ضمن فئة (محايد).

3-2- تحليل فقرات " تمكين الموارد البشرية":

- تحليل فقرات بعد " المهمة":

تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (32).

جدول رقم (32) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد " المهمة".

عدد البنود	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدي الثقة بأداء المهام الموكلة لي	2.86	0.507	2	موافق
2	أتمتع بحرية تامة في أداء المهمة المكلف بها	2.73	0.639	3	موافق
3	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي	2.93	0.365	1	موافق
	المتوسط العام لبعده المهمة	2.84			موافق

تحليل الجدول :

البعد الأول: المهمة: هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الحرية في التصرف التي تمنح للعامل الذي يتم تمكينه لدى موظفي مؤسسة عموري بالبرانيس و الجدول (32) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والترتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.93 - 2.73) إذ نالت الفقرة رقم (3) التي نصت على: " العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.93) وانحراف معياري قدره (0.36) كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (1) والتي نصت على: " أتمتع بحرية تامة في أداء المهمة المكلف بها" بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.63) ، أما الفقرة الأخيرة من هذا البعد قدرت ب: (2.86) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده المهمة ككل (2.84) مما يدل على أن متوسط العام لبعده المهمة لدى عمال مؤسسة عموري فيما يتعلق بحرية التصرف كبعده من أبعاد التمكين جاء بمستوى مرتفع.

جدول رقم (33) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "تحديد المهمة".

عدد البنود	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	وضوح السياسات و التعليمات لدي	2.93	0.253	1	موافق
5	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي	2.46	0.776	7	موافق
6	عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا	2.46	0.730	7	موافق
	المتوسط العام لبعء تحديد المهمة	2.61			موافق

تحليل الجدول:

البعء الثاني: تحديد المهمة: هدف هذا البعد إلى معرفة كمية الاستقلالية المسئول عنها موظفي مؤسسة عموري عموري للقيام بمهام عملهم و الجدول (33) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد قدرت ب: (2.46) ، (2.93) إذ نالت الفقرة رقم (4) التي نصت على: "وضوح السياسات و التعليمات لدي " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.93) و انحراف معياري قدره (0.25) كما أظهر التحليل المتوسط الحسابي لكل من الفقرة (5) و (6) والتي نصت على: " أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي "، " عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا " بمتوسط حسابي قدره (2.46)، وانحراف معياري قدره (0.77)، (0.73) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعء تحديد المهمة ككل (2.62) مما يدل على أن متوسط العام لبعء تحديد المهمة لدى عمال مؤسسة عموري عموري فيما يتعلق بكمية الاستقلالية كبعء من أبعاد التمكين جاء بمستوى مرتفع.

جدول رقم (34) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "القوة".

عدد البنود	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
7	اتخاذ القرارات تجعل العامل يتمتع بنوع من السلطة	2.20	0.924	9	محايد
8	أتمتع بقوة كبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل به	2.20	0.886	9	محايد
9	أتمتع بقوة شخصية مستمدة من القوة الممنوحة لي في أداء عملي	2.56	0.727	5	موافق
	المتوسط العام لبعد القوة	2.32			محايد

تحليل الجدول:

البعد الثالث: القوة: هدف هذا البعد إلى معرفة قوة الشخصية التي يمتلكها العاملون بمؤسسة عموري عموري نتيجة تمكينهم ، و الجدول (34) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والترتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد قدرت ب: (2.20) ، (2.56) إذ نالت الفقرتان رقم (7) التي نصت على: " اتخاذ القرارات تجعل العامل يتمتع بنوع من السلطة " و الفقرة رقم (8) التي تنص على : "أتمتع بقوة كبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل به" متوسط حسابي قدر ب (2.20) وانحراف معياري قدره (0.92)،(0.88) على الترتيب كما أظهر التحليل المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) التي نصت على : " أتمتع بقوة شخصية مستمدة من القوة الممنوحة لي في أداء عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (0.72) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد القوة ككل (2.32) مما يدل على أن متوسط العام لبعد القوة لدى عمال مؤسسة عموري عموري فيما يتعلق بقوة الشخصية كبعد من أبعاد التمكين جاء بمستوى متوسط.

جدول رقم (35) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الالتزام".

عدد البنود	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	لدى العاملين ثقة ناتجة عن تلبية احتياجاتهم التي تسهل لهم أداء عملهم	2.66	0.660	4	موافق
11	لا أخضع لرقابة مباشرة وشديدة من الإدارة العليا تحد من قدراتي في الإبداع والتفكير	2.06	0.691	10	موافق
12	نظام التحفيز في المنظمة مرض للعاملين	1.90	0.758	11	محايد
	المتوسط العام لبعد الالتزام	2.20			محايد

تحليل الجدول :

البعد الرابع: الالتزام: هدف هذا البعد إلى معرفة التزام عمال مؤسسة عموري عموري لأسلوب محدد للتمكين و الجدول (35) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والترتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد قدرت بـ: (2.66) ، (2.06) ، (1.90) إذ نالت الفقرة رقم (10) التي نصت على: " لدى العاملين ثقة ناتجة عن تلبية احتياجاتهم التي تسهل لهم أداء عملهم " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (0.66) كما أظهر التحليل المتوسط الحسابي لكل من الفقرة (11) و (12) والتي نصت على: " لا أخضع لرقابة مباشرة وشديدة من الإدارة العليا تحد من قدراتي في الإبداع والتفكير "، نظام التحفيز في المنظمة مرض للعاملين " بمتوسط حسابي قدره (2.06)، (1.90) وانحراف معياري قدره (0.69)، (0.75) على الترتيب وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام ككل (2.20) مما يدل على أن متوسط العام لبعد الالتزام لدى عمال مؤسسة عموري عموري فيما يتعلق بمعرفة التزام العمال لأسلوب محدد للتمكين كبعد من أبعاد التمكين جاء بمستوى مرتفع.

جدول رقم (36) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الثقافة".

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	توفر ثقافة المنظمة المتعبة البيئة الملائمة لأداء عملي	2.43	0.727	8	موافق
14	تسعى المنظمة من خلال ثقافتها إلى تحديد المهام بشكل واضح لعاملها	2.53	0.776	6	موافق
15	تتجه ثقافة المنظمة نحو التغيير باستمرار من أجل تطوير أداء العاملين	2.56	0.773	5	موافق
	المتوسط العام لبعء الثقافة	2.50			موافق

تحليل الجدول:

البعء الخامس: الثقافة: هدف هذا البعد إلى معرفة قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين للعاملين بمؤسسة عموري عموري و الجدول (36) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة والترتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين

(2.43 - 2.56) إذ نالت الفقرة رقم (15) التي نصت على: " تتجه ثقافة المنظمة نحو التغيير باستمرار من أجل تطوير أداء العاملين " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.77) كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (13) والتي نصت على: " توفر ثقافة المنظمة المتعبة البيئة الملائمة لأداء عملي " بمتوسط حسابي قدره (2.43)، وانحراف معياري قدره (0.72) ، أما الفقرة رقم (14) من هذا البعد قدرت ب: (2.53) ، وانحراف معياري قدره (0.77) وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعء الثقافة ككل (2.50) مما يدل على أن متوسط العام لبعء الثقافة لدى عمال مؤسسة عموري عموري فيما يتعلق بقدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين للعاملين كبعء من أبعاد التمكين جاء بمستوى مرتفع.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

والتي تنص على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب المنافسة".

لاختبار صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب المنافسة و دلالتهم كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (37) : يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التجنب لدى أفراد عينة الدراسة

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.60**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <0.01 بين تمكين المورد البشري و أسلوب المنافسة لدى العاملين بمؤسسة عموري عموري

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة <0.01

المصدر : مخرجات (spss)

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط يساوي (0.60^{**}) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب المنافسة لدى الموظفين بمؤسسة عموري عموري.

- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

وقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (37) الذي يوضح النتائج الخاصة بعلاقة تمكين الموارد البشرية و أسلوب المنافسة، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج (spss) نجد أنه توجد علاقة طردية قوية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب المنافسة لدى موظفي مؤسسة عموري عموري، ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون التمكين من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على الصراع التنظيمي لذا فإن استخدام التمكين بأبعاده المتضمنة مشاركة المعلومات ومنح الحرية في التصرف يبعث روح المنافسة بين الموظفين لمحاولة التميز و التغيير للأفضل عن طريق الإبداع في مهامهم.

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

والتي تنص على أنه : " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التعاون"

لاختبار صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التعاون و دلالتها كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم:(38) : يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التعاون لدى أفراد عينة الدراسة

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.001	0.56**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <0.01 بين تمكين المورد البشري و أسلوب التعاون لدى العاملين بمؤسسة عموري عموري

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة <0.01

المصدر : مخرجات(spss)

يبين جدول (38) أن معامل الارتباط يساوي (0.56^{**}) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التعاون لدى الموظفين في مؤسسة عموري عموري.

- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

وقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (38) الذي يوضح النتائج الخاصة بعلاقة تمكين الموارد البشرية و أسلوب التعاون، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج (spss) نجد أنه توجد علاقة طردية قوية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التعاون لدى موظفي مؤسسة عموري عموري، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحرص الموظفين على المشاركة باتخاذ القرارات و تعزيز مبدأ التعاون و العمل الجماعي في المنظمة و الذي يتضح من خلال اهتمامهم برغبات الأطراف المتصارعة واحتياجاتهم و إشراكهم لهم في التعرف على أسباب الصراع و أبعاده من خلال تبادل المعلومات، ومن ثم إشراكهم في الحلول الموضوعية في جو يسوده الهدوء والتفاهم.

1-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

والتي تنص على أنه : " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التجنب "

لاختيار صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التجنب و دلالتها كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (39) : " يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التجنب لدى أفراد عينة الدراسة

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.006	0.48**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <0.01 بين تمكين المورد البشري و أسلوب التجنب لدى العاملين بمؤسسة عموري عموري

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة <0.01

المصدر : مخرجات (spss)

يبين جدول (39) أن معامل الارتباط يساوي (0.48^{**}) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.006) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التجنب لدى الموظفين في مؤسسة عموري عموري.

- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

وقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (39) الذي يوضح النتائج الخاصة بعلاقة تمكين الموارد البشرية و أسلوب التجنب، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج (spss) نجد أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التجنب لدى موظفي مؤسسة عموري عموري، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب التجنب يقوم على مبدأ عدم الحزم وعدم التعاون حيث يعتمد الموظفون على سياسة الانسحاب و الهروب من موقف الصراع قد يعود ذلك إلى أن الموقف لا يثير

الاهتمام لدى الطرفين أو الهروب من الموقف تجنباً لإثارة الجدل مع ضرورة توفير مناخ تنظيمي يخدم المصالح، فإن الموظف الممكن لديه مسؤوليات و أهداف عليه الامتثال لها، قد ينسحب الموظف لاعتقاده بأنه الحل الأنسب لمعالجته مع مرور الزمن، فالموظفون يهتمون بالخلافات لكنهم يميلون في الغالب إلى تجنبها، فالاهتمام بالخلافات ضرورة تنظيمية من خلالها يتم إدراك مصادر التهديدات الكامنة.

1-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

والتي تنص على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التسوية(الحل الوسط)"

لاختبار صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التسوية و دلالتها كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (40) : يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التسوية(الحل الوسط) لدى أفراد عينة الدراسة

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.101	0.30	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.01 <$ بين تمكين المورد البشري و أسلوب التسوية لدى العاملين بمؤسسة عموري عموري

المصدر : مخرجات(spss)

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التسوية قدرت ب (0.30) ودلالة إحصائية مقدرة ب: (0.101) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التمكين و أسلوب التسوية و بالتدقيق في طبيعة المتغيرين يدل على أن الارتباط موجود لكن ليس بهذه القوة و هذا على أن أساس أن المتغيرين التمكين و أسلوب التسوية كلاهما يتأثران بمتغيرات أخرى في مؤسسة عموري عموري.

- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

وقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (40) الذي يوضح النتائج الخاصة بعلاقة تمكين الموارد البشرية و أسلوب التسوية، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج (spss) نجد أنه توجد علاقة طردية قوية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التسوية لدى موظفي مؤسسة عموري عموري، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الموظفين بالمؤسسة بإرضاء كافة الأطراف المتصارعة من خلال تسوية الخلافات بطرق ودية وإيجاد حلول مشتركة فيما بينهم، حيث يوجد اهتمام ضعيف بمصالح الفرد ومصالح الآخرين تحت قيادة الموظف الممكن، حيث يلجأ الموظف إلى هذا الأسلوب عندما يدرك أنه لا يمكن حل موقف الصراع بالطرق الأخرى كالتعاون والمنافسة لهذا يتبع الموظف سياسة الأخذ والعطاء حتى الوصول لدرجة الاتفاق الذي يحقق مصلحته بشكل جزئي.

5-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التنازل" لاختبار صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التنازل و دلالتها كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (41) : " يوضح العلاقة بين تمكين المورد البشري و أسلوب التنازل لدى أفراد عينة الدراسة."

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.018	0.43*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <0.01 بين تمكين المورد البشري و أسلوب التنازل لدى العاملين بمؤسسة عموري عموري

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة <0.01

المصدر : مخرجات (spss)

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التنازل قدرت ب (0.43^*) ودلالة إحصائية مقدره ب: (0.018) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التمكين و أسلوب التنازل و بالتدقيق في طبيعة المتغيرين يدل على أن الارتباط موجود لكن ليس بهذه القوة و هذا على أن أساس أن المتغيرين التمكين و أسلوب التسوية كلاهما يتأثران بمتغيرات أخرى في مؤسسة عموري عموري.

- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الخامسة:

وقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (41) الذي يوضح النتائج الخاصة بعلاقة تمكين الموارد البشرية و أسلوب التنازل، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج (SPSS) نجد أنه توجد علاقة طردية قوية بين تمكين الموارد البشرية و أسلوب التنازل لدى موظفي مؤسسة عموري عموري يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تميز هذا الأسلوب بدرجة عالية من الاهتمام بالآخرين ودرجة منخفضة من الاهتمام بالنفس أي أن الموظفين بناء على هذا الأسلوب يعدون غير حازمين ولكنهم متعاونون ويميلون إلى الحلول الوسطى لإدارة الصراع التنظيمي، فالتمكين يمكنهم من الاستماع إلى انشغالات واقتراحات الإداريين فشعور العمال بالتحكم والسيطرة يعزز من انتمائهم التنظيمي ويقلل من حدة الصراع أو نشوئه من الأساس.

1-6 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

و التي تنص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي." و للتأكد من صحة هذا الفرض استخدم معامل بيرسون لحساب العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي و دلالتهم كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (42) : يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة عموري بالبرانيس - بسكرة.

الدلالة الاحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون Corrélation depearson	النتائج المتغيرات	عدد أفراد العينة N
0.003	0.52**	تمكين المورد البشري	30
		أساليب إدارة الصراع التنظيمي	

المصدر : مخرجات (spss) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي قدرت ب : (0.52^{**}) ودلالة إحصائية مقدرة ب : (0.003) ؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

ومن هنا يتبين لنا أن موظفي مؤسسة عموري عموري يؤثر عليهم التمكين بشكل إيجابي مما يؤدي بهم إلى التحكم في حدة الصراع ، وهذا قد يكون راجع إلى أن العمال عندما تمنح لهم حرية التصرف و اتخاذ القرار و مشاركة المعلومات بشكل كبير يستطيعون احتواء النزاعات والصراع بأسلوب من الأساليب الخمس ، فالصراع التنظيمي إذا أحسن إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على التحكم فالصراع يساعد المؤسسة على تحقيق الكثير من الميزات مثل تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التطوير والتغيير و الابتكار من خلال إيجاد القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن الموظف اختيار الأساليب المناسبة لإدارة الصراع وبالتدقيق في طبيعة المتغيرين يدل على أن الارتباط موجود.

الاستنتاج العام:

بناء على الدراسة التي أجراها الباحث حول تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة عموري عموري، واستنادا لما تم تناوله من مفاهيم وجوانب متعددة في الإطار النظري و أدبيات الدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة، وبعد التحليل الإحصائي لمحاوير الدراسة و تفسيرها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات و ذلك على النحو التالي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة عموري عموري بالبرانيس.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب المنافسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التعاون.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التجنب.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التسوية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري وأسلوب التنازل.
- أهمية الدور الذي يلعبه التمكين في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مكان العمل.
- يعتبر التمكين الأداة الأكثر فاعلية في تذليل الصعوبات و التعقيدات التي تسهم في ظهور الصراع داخل المؤسسة.
- استخدام التمكين بصورة صحيحة من شأنه أن يسهم تقليل الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للتمكين في تقليل حدة الصراع التنظيمي.
- إن اتجاهات الموظفين نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة بمؤسسة عموري عموري جاءت مرتبة كما يلي:
- يميل الموظفون لاستخدام أسلوب المنافسة: يميل الموظفون إلى الحزم في متابعة وتحقيق الأهداف، كما يميلون إلى مواجهة الصراع بالحقائق والعمل على حله بجميع الطرق مستفيدا من سلطته وصلاحياته في العمل.
- يميل الموظفون لاستخدام أسلوب التعاون: وذلك لان اتباع الموظف لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الايجابية، ويعمل على زيادة إحساس العاملين و المدراء بفعالية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.
- يميل الموظفون لاستخدام أسلوب التجنب: ويعني ذلك بأن الموظفون يبذلون الجهد لتجنب الكراهية والتوترات وتخفيف الاحتكاكات بين العاملين في أقسام المؤسسة.
- يميل الموظفون لاستخدام أسلوب التسوية: يستطيع المدراء من خلال أسلوب التسوية الاستعانة بالخبراء لحل المشاكل و الصعوبات واقتراح أرضية للحل وتقريب وجهات نظر العاملين.

- يميل الموظفون لاستخدام أسلوب التنازل: حيث يحرص المدراء على عدم إيذاء مشاعر الآخرين، أو جرحهم، ويحاول التشديد على الأشياء المتفق عليها، ويسعى جاهدا للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

اقتراحات الدراسة:

- من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من توصيات يوجه الطالب الباحث بعدد من الاقتراحات لإجراء دراسات وبحوث مستقبلية، ويوجزها فيما لي:
- ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع من أجل توعية المنظمات بإتباع طرق تقلل حدة الصراع التنظيمي مثل التمكين.
- توجه المنظمات نحو التمكين بدل المركزية من أجل توفير بيئة عمل سليمة خالية من الصراع من خلال:
- أ- مكافئة العمل الكفاء بمنحه نوع من السلطة و الصلاحيات في مجال عمله.
- ب- إعفاء العاملين المجددين من القوانين و الضوابط التي تصدرها الإدارة العليا.
- معرفة مقدار الصراع الموجود في المنظمة ومن ثمة حله من خلال منح بعض الصلاحيات للعاملين لجعلهم يشعرون بأهمية عملهم ومحاولتهم لإبدائهم مهارات وإبراز قدرات من شأنها تعزيز موقف المؤسسة التنافسي.
- سعي الإدارة العليا في المنظمة إلى اكتساب مهارات معرفية حول أساليب حديثة من شأنها تقليل حدة الصراع داخل مؤسستهم من خلال:
- أ. إلزام المدراء بحضور دورات التنمية البشرية بصورة مستمرة من أجل التعرف على آخر التطورات الحاصلة في طرق التعامل مع العاملين.
- ب. اللقاء المستمر مع العاملين والاستماع إلى مشاكلهم من أجل وضع الحلول التي من شأنها تقليل حدة الصراع.
- ضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي و أساليبه المختلفة، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف و المعطيات التي يتعامل معها.
- ضرورة تركيز المدراء على استخدام أسلوب التهدئة و التسوية بشكل أكبر، لأن هناك من المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسة تحتاج لتطبيق وإتباع هذا الأسلوب مثل إيجاد حلول وسط بين الأطراف المتصارعة.

- ضرورة حرص المؤسسات و المنظمات بتغيير النظرة السلبية من خلال ورش العمل و الندوات وحلقات النقاش أن وجود الصراع لا يعتبر ضعفا في المؤسسة ولكنه مؤشرا على وجود حالة تستدعي الدراسة والمعالجة ومن ثم الاستفادة من هذا الوسط.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات و يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة و المقدرة على معالجة أسباب الصراع و إيجاد الحلول لها.
- ضرورة مواجهة العاملين وعدم اللجوء إلى التجنب بالقول ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا بل يجب المواجهة بالخطأ و التقصير وأن يتحمل الشخص مسؤولية تقصيره.

الدراسات المقترحة:

- توجيه بعض الجهود البحثية المستقبلية لتحليل أثر الصراع على العديد من الظواهر السلوكية مثل :
- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.
- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية.
- أثر الرضا الوظيفي على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.
- مدى تأثير ضغوط العمل على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.
- واقع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص.

خاتمة

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير ونجاح المؤسسات ألا وهو : " تمكين الموارد البشرية وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي " بمؤسسة عموري عموري الخاصة.

و قد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض، وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين الموارد البشرية، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي و العلاقة بينهما، ودراسة ميدانية حول عينة من موظفي مؤسسة عموري عموري بمنطقة بلحشرش في ولاية بسكرة.

حيث تم التوصل إلى ضرورة اعتبار تمكين الموارد البشرية جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد، و ضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فعالية المؤسسة، وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها، كما أن حرية الاختيار لها علاقة مع فعالية العمل، وأن كلا من المهمة، و تحديد المهمة، و القوة، والالتزام و الثقافة لديهم تأثير على أساليب إدارة الصراع الخمس بل ويمكن انتساب التمكين كأسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي للتقليل من حدته في المؤسسة.

وقد تم تطبيق الدراسة بالتتابع المنهج الوصفي، وبتطبيق استبيانين بعد التحقق من صدقهما وثباتهما على عينة قصدية قوامها (30) موظفا إداريا بمؤسسة عموري عموري برانيس-بسكرة- للسنة الجامعية (2019-2020).

و بالاستعانة بالحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات (spss) تم التحقق أنه توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى هذه الفئة من العاملين و هذا ما يؤدي إلى التقليل من نسبة الصراع بين العمال والاستقرار المهني.

قائمة المراجع:

- النوفل، بدر عيسي. (2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- باعثان، ريماء. (2005). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، دراسة ميدانية عن المؤسسات العامة للخطوط الجوية السعودية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- عريقات، محمد. (2010). دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الأعمال المؤتمر العلمي الدولي السابع. تداعيات الأزمة الاقتصادية علي منظمات الاعمال، التحديات، الفرص، الرقابة. جامعة الزرقاء الخاصة، الاردن.
- عبد الأمير اثير، وحسين عبد الرسول. (2008). إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد 03، جامعة القادسية.
- شاكرا جار الله الخشالي. (2004). إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع. المجلة الأردنية للعلوم ، المجلد (07)، العدد01، عمان.
- عادل محمد زيد. (1995). إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة الادارة العامة. المجلد (34)، العدد 04، الامارات.
- العطار، سلامة إبراهيم. (2010). اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية علي الموظفين العاملين في مراكز الوزار الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.

- محمد مقداد الربيعي. (2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. ط1. عمان: دار المعتز لنشر والتوزيع.
- زكرياء مطلق الدوري، أحمد على صالح. (2009). إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين موسى قاسم. (2015). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. ط1. مصر، الجزائر: الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل. ط1. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). إدارة التمكين والاندماج. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زهير بو جمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي. (2015). إدارة الصراع والازمات التنظيمية. ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الله حكمت نقار، عبد الناصر علك حافظ. (2017). التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

السيد (ة) الموظف (ة):

تحية تقدير واحترام.....

في إطار إنجاز مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في اختصاص "علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية" للسنة الجامعية 2020/2019، نتشرف بمساهمتم في إثراءنا بالمعلومات المطلوبة لغرض تعبئة الاستبيان الذي أعد لقياس بعض المتغيرات الخاصة بهذا البحث الموسوم بـ " تمكين الموارد البشرية وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي" أملين تعاونكم في تقديم الإجابة الدقيقة، شاكرين جهودكم، علما أن الإجابات المقدمة من قبلكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك لا داعي لذكر الاسم، كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات قبل بدء الإجابة:

- بعد قراءة كل عبارة ضع علامة (X) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع العبارة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد للإجابة على أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه.
- يرجى الإجابة على جميع عبارات الاستبانة لأن ترك عبارة دون إجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الدكتور: جوادي يوسف

إعداد الطالب الباحث: طاع الله عماد الدين

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى 2. نوع العمل دائم مؤقت 3. المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا 4. عدد سنوات الخبرة: 5. المنصب الذي تشغله: مسؤول إداري

المحور الأول : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	أنا حازم في متابعة أهدافي.			
2	أحاول تعزيز موقعي بشكل دائم. في المؤسسة.			
3	أساهم في حدوث الصراع بين العاملين والأقسام، إذا لم يكن هناك صراع بينهم			
4	أبذل جهد قليل لتحقيق هدفي.			
5	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات			
6	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.			
7	أحاول أن أبين فائدة أفكارى للشخص الآخر.			
8	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقعي.			
09	أصر دائما على إشباع وتحقيق أمنيّاتي.			
10	أعمل على تحقيق رغبتى.			
11	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره.			
12	أحاول العثور على حل وسط.			
13	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.			
14	أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون			

			أسمى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح.	15
			أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد.	16
			أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	17
			أسمى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين.	18
			أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر.	19
			دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة.	20
			أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي.	21
			عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل	22
			أتعاون مع من أختلف لنصل معا إلى حل نقاط الخلاف	23
			في بعض الأوقات أدع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.	24
			أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا	25
			أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	26
			أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسى	27
			أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك	28
			أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائما سببا للقلق.	29
			أحيانا أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافا أو جدلا	30
			أبذل جهدي لتجنب التوتر.	31
			أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	32
			أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين.	33
			أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة	34
			أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة	35
			أحاول إيجاد حل توفيقى.	36
			أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين	37
			أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.	38
			اقترح أرضية لحل الصراعات القائمة في مؤسستي.	39

			40	أسعى دائما إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف.
			41	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معا
			42	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط
			43	بدلا من مناقشة الأمور المختلف فيها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها
			44	أضحى برغباتي من أجل رغبات الآخرين
			45	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم
			46	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقتنا.
			47	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع
			48	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم
			49	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك
			50	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.
			51	إذا كان الموقف يبدو مهما للآخرين أحاول تلبية رغباتهم.
			52	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات
			53	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	لدي الثقة بأداء المهام الموكلة لي			
2	أتمتع بجرية تامة في أداء المهمة المكلف بها			
3	العمل الذي أقوم به له أهمية كبيرة بالنسبة لي			
4	وضوح السياسات و التعليمات لدي			
5	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي			
6	عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا			
7	اتخاذ القرارات تجعل العامل يتمتع بنوع من السلطة			
8	أتمتع بقوة كبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل به			

			أتمتع بقوة شخصية مستمدة من القوة الممنوحة لي في أداء عملي	9
			لدى العاملين ثقة ناتجة عن تلبية احتياجاتهم التي تسهل لهم أداء عملهم	10
			لا أخضع لرقابة مباشرة وشديدة من الإدارة العليا تحد من قدراتي في الإبداع والتفكير	11
			نظام التحفيز في المنظمة مرض للعاملين	12
			توفر ثقافة المنظمة المتعبة البيئة الملائمة لأداء عملي	13
			تسعى المنظمة من خلال ثقافتها إلى تحديد المهام بشكل واضح لعاملها	14
			تتجه ثقافة المنظمة نحو التغيير باستمرار من أجل تطوير أداء العاملين	15