



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية
المتخصصة وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان الشبه الطبيين من
وجهة نظرهم
دراسة ميدانية ب: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد
سليمان عميرات - المسيلة

مذكرة مكملة لفيل شهادة الليسانس نظام LMD

تخصص عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

* بعلي مصطفى

إعداد الطالبة:

* لقيقان دلال

السنة الجامعية: 2012-2013



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية
المتخصصة وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان الشبه الطبيين من
وجهة نظرهم
دراسة ميدانية ب: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد
سليمان عميرات - المسيلة

مذكرة مكملة لفيل شهادة الليسانس نظام LMD

تخصص عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

* بعلي مصطفى

إعداد الطالبة:

* لقيان دلال

السنة الجامعية: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة " سليمان عميرات " بالمسيلة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى الأعوان شب ه طبيين من وجهة نظرهم، في ضوء عدة متغيرات شملت الرتبة ، السن، الخبرة المهنية، وعليه فقد ركزت تساؤلات الدراسة حول مايلي:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة والروح المعنوية لدى الأعوان الشبه طبيين من وجهة نظرهم.

2- توجد فروق ذات دالة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزي إلى متغير الرتبة ، السن، الخبرة المهنية.

3- توجد فروق ذات دالة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات من وجهة نظرهم تعزي إلى متغير الرتبة ، السن، الخبرة المهنية.

وللإجابة عن تلك التساؤلات تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 60 عوناً شبه طبي برتبة ممرضة وقابلة ، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الارتباطي ،طبق عليهم مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية من إعداد الخالدي (2008م) وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياسين وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأسفرت النتائج على :

1- وجود علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

2- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

3- وجود فروق دالة في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة ،

تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) لصالح الممرضات والى متغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.

4- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) ، الخبرة المهنية.

5- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير السن.

6- لا توجد فروق دالة في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة تعزي إلى متغير الرتبة ، السن ، الخبرة المهنية.

Résumé d'étude :

Notre étude vise essentiellement à reconnaître les styles de la gestion du conflit administratif chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « Sliman Amirat » et sa relation avec l'esprit moral des assistants paramédicaux de leur point de vue, sous divers variables incluant le degré professionnel, l'âge, l'expérience professionnelle, donc les problématiques de l'étude se concentrent sur :

- 1) il existe une relation nette entre les styles de la gestion du conflit administratif chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « Sliman Amirat » et l'esprit moral des assistants paramédicaux de leur point de vue.
- 2) il existe des différences concernant les styles de la gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier, du point de vue des assistants paramédicaux, attribués aux variables du grade, d'expérience professionnelle.
- 3) il existe des différences nettes concernant le niveau de l'esprit moral des assistants spécialisés « Sliman Amirat » de leur point de vue, attribués aux variables de grade, d'âge, d'expérience professionnelle.

- pour répondre aux problématiques, on a choisi un échantillon aléatoire de 60 assistants paramédicaux au grade d'infirmier et sage-femme, en se basant sur la méthode descriptive, on les soumet à un module des styles d'administration du conflit organisationnel et un module de l'esprit moral, préparé par « EL khaledi » (2008), après la confirmation de la validité et la fiabilité des deux modules, on a traité les statistiques par le paquet statistique des sciences sociales (SPSS), les résultats sont les suivants :

1-L'existence d'une relation inverse positive, statique entre les style de coopération et de régularisation, parmi les styles de gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » et le niveau d'esprit moral chez les assistants paramédicaux de leur point de vue.

2- l'existence d'une relation inverse négative, statique entre les styles d'obligation et dérivation parmi les styles de gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalisé « sliman amirat » et le niveau d'esprit moral chez les assistants paramédicaux de leur point de vu.

3- il existe des différences nettes dans le style de coopération parmi les styles de gestion conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé »sliman amirat »de m'sila du point de vue des assistant paramédicaux de l'établissement, attribué au variable du grade (infirmière, sage femme) pour les infirmières et au variable de l'expérience professionnelle pour la catégorie de moins de 10 ans.

4- il n'existe pas de différences nettes pour chacun des styles d'obligation, divitation et de régulation chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé »sliman amirat » de m'sila du point de vue des assistants paramédicaux de l'établissement attribué au variables de grade (infirmière, sage femme), et de l'expérience professionnelle.

5- il n'existe pas de différence nette pour chacun des styles de coopération , d'obligation, de régularisation et d'évitement chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » à m'sila du point de vue des assistants paramédicaux de l'établissement attribué au variable de l'âge .

6- il n'existe pas de différences nettes dans le nettes dans le niveau d'esprit moral des assistants paramédicaux de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » à m'sila attribué aux variables du grade, d'âge et de l'expérience professionnelle.

شكر وعرفان

قال الله تعالى: لئن شكرتم لأزيدنكم سورة إبراهيم الآية 07.

أول ما نبتدى به أن أشكر الله على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل وقدمنا في الحياة:

بعلي مصطفى

الذي لم يبخل علنا بنصائحه وإرشاداته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا بقسم علم النفس وعلوم التربية الذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات السيد: **بليول عمار** الذي سهل لنا عملية البحث على مستوى المؤسسة وإلى كل الطاقم الإداري العامل معه ألف شكر وتقدير .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زميلاتنا و زملائنا بالعمل من ممرضات وممرضون وأطباء وقابلات بدون استثناء على معاونتهم لنا ومساندتهم لنا لإكمال هذا العمل .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى خريجي دفعة 2013

دلال

إهداء

الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده والصلاة والسلام على خير المرسلين.

إلى من جعل الله رضاها من رضاه إلى والدي الكريمين:

إلى التي تعذبت لأجلي، وإلى التي حزنت وصبرت لنجاحي، وإلى التي ربنتي والتي أردتني أن أكون

أحسن الناس إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها

أمي الغالية حورية

إلى الذي رعاني وعلمني الصمود وزرع في نفسي العزة والكرامة إلى الذي أثار قلوبنا وكتب أسمائنا

على صفحات قلبه وهدتني عينه والذي لو أهديت له الدنيا ما كفيت

أبي العزيز أحمد

إلى سندي في الحياة * سمير - عبد المالك * شقيقتي * فضيلة - وردة *.

إلى جدي أطل الله في عمرها.

إلى جدي وجدتي ووليد رحمهم الله.

إلى من عمر البيت فرحة وبهجة ابنة أخي * أميمة * وإلى والدتها * دلال *

إلى كل أعمامي وعماتي العزيزات وخالي وخالاتي خاصة خالتي، *نورة وبناتها* وإلى صديقاتي «

حده، هاجر، خيرة، سريرة، كريمة، حنان، سميرة، زليخة، عائشة، وردة، مليكة، أسماء، سوسن،

نجاه، بشرى، أمينة، سميرة، نور، سهام، أمينة، إيمان، هدى وبناتها * لوجين *

إلى كل أصدقائي بدون استثناء أقدم لهم ألف إهداء.

إلى كل زملائي في العمل وفي الدراسة بدون استثناء.

إلى كل الأحباب والأعزاء، إلى كل الذين سقطوا من ذاكرتي سهوا أقول لهم عفوا.

إلى كل من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة الزمن.

إلى كل من كان له أثر طيب أو بصمة في حياتي.

إلى من يحمل مذكرة من بعدي.

دلال

فهرس المحتويات :

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الفصل التمهيدي: الإطار العامة للدراسة

05

1 الإشكالية

07

2 أهمية الدراسة

07

3 أهداف الدراسة

08

4 الدراسات السابقة

17

5 فرضيات الدراسة

18

6 تحديد المفاهيم

الفصل الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

22

تمهيد

23

1- مفهوم الصراع التنظيمي

30

2- أسباب الصراع التنظيمي

35

3- مراحل الصراع التنظيمي

36

4- أنواع الصراع التنظيمي

43

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- 44 1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي
45 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
54 خلاصة

الفصل الثاني: الروح المعنوية

- 57 تمهيد
58 1 مفهوم الروح المعنوية
59 2 أهمية الروح المعنوية
60 3 مظاهر الروح المعنوية
63 4 العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
65 5 الروح المعنوية عند الفرد والجماعة
67 6 قياس الروح المعنوية
71 خلاصة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- 74 تمهيد
75 1 الدراسة الاستطلاعية
77 2 منهج الدراسة
83 3 عينة الدراسة وكيفية اختيارها
85 4 وصف أدوات الدراسة
89 5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
90 6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
91 خلاصة

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 94 تمهيد

94	1 عرض نتائج الفرضيات
106	2 مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها.
114	- خلاصة نتائج الدراسة
116	- مقترحات الدراسة
119	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة	01
76	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
76	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	03
84	يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية	04
84	يوضح خصائص العينة من حيث السن	05
84	يوضح خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية	06
87	يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	07
88	يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	08
89	يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية	09
94	يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات	10
95	يوضح معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين من وجهة نظرهم	11
97	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية (ممرضة + قابلة)	12

99	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن</p>	13
101	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.</p>	14
104	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة + قابلة).</p>	15
105	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير السن.</p>	16
106	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية</p>	17

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح كيفية نشأة الصراع	01
29	يوضح تطور مفهوم الصراع التنظيمي	02
38	يوضح نافذة جوهاري	03
39	يوضح نموذج هاريجل وسلوكم	04
40	يمثل الصراع الناتج عن التنافس في الأداء	05
44	يمثل نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية	06
46	يمثل نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد	07
48	يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي	08
50	يوضح التحليل الرباعي SWOT	09

مقدمة

تعتبر المنظمة نسق ثابت من الأفراد يشتغلون مع بعضهم في إطار هيكل للسلطة ونظام ل تقييم العمل لتحقيق أهداف مشتركة، على الرغم من وجود الاختلافات والتباينات المتعددة بين مستويات العاملين وبين طبيعة المهام المكلف بها كل منهم وبين خبراتهم ومؤهلاتهم ومن خلال اتفاقهم في بعض الجوانب واختلافهم في الجوانب الأخرى وُجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حدّ الإختلاف والصراع الذي هو أمر حتمي في مسيرة الإجتماع البشري وهو ظاهرة موجودة في المؤسسات والمنظمات المعاصرة لذلك أشار الطويل (2006م، ص293) إلى أن الصراع التنظيمي على مستوى التنظيمات المختلفة أمر حتمي سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية.

إن الصراع لا يؤثر سلبا على أداء المنظمة وإهدار الوقت لحل هذه الصراعات فالخطورة أكبر على المؤسسة من حيث الأداء والتطور والنمو والإستقرار وهو ما ذهب إليه أبويكر (2005م، ص221) حيث يرى أن الكفاءة والفعالية التنظيمية تتطلب قدر صحي من الصراع التنظيمي والوظيفي والذي يرتبط أيضا من ضغوط العمل التي تخلق جوا من التنافس المهني المنظم في بيئة العمل مما يدفع الأفراد والوحدات التنظيمية الى التحسين والتطور والإبتكار والإبداع المتواصل لتفعيل الأداء، الأمر الذي دفع مصطفى (2002م) الى القول أن مهمة المدير في تجنب الصراع تعدّ صعبة و كذلك إدارته ،لاسيما أن المدير كقائد له عدة أدوار منها : دوره كقاض ويتضمن هذا الدور أن يفهم خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن إستمر دون حلّ، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع وقد يوفق أو لا يوفق وقد لا يرضي أحد أو بعض الأطراف فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد.

ومن خلال تجربتنا في القطاع الصحي تعتبر المؤسسات الإستشفائية من المؤسسات الهامة، التي تتميز بالصراعات خاصة تلك الصراعات التي تحدث بين الإدارة والأعوان شبه الطبيين وبين الأعوان شبه الطبيين أنفسهم وإنعكاسها على روحهم المعنوية في تقديم الخدمات الصحية للمريض لذا وجب معرفة طرق إدارة الصراع بها وكيفية وجوب استغلالها لإمكانية تعايش الأعوان شبه الطبيين معا والشعور بمستوى متساو من الروح المعنوية الذي يدفع بدوره الى الإرتقاء في المجال الصحي ،كما إن هناك دورا كبيرا لمدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في العمل ورفع الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة الأعوان شبه الطبيين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل

وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع، كما أن الروح المعنوية لها دور هام على نوع وكَم الأداء كما يوضح الحربي (1426 هـ، ص1) بأن جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري قد تركزت في المقام الأول على أفضل الطرق التي تقود إلى تحسين فعالية العمل، لذا فإن الروح المعنوية للأفراد لها أهمية عظيمة في مجال العمل وذلك كونها تشير إلى مدى فاعلية الأفراد ودورهم في المؤسسة التي يعملون بها، وذلك من خلال تأثيرهم بالأنماط القيادية والسمات الشخصية للقادة وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد ومدى رضاهم عمّن يعملون معه . وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لبحث أحد الموضوعات المهمة في العملية الصحية وهو موضوع علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بمتغير الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم، فقد تشكلت أساليب إدارة الصراع المتنوعة كأساليب سلوكية إدارية يختارها مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة أثناء تناوله للصراعات المتعددة في المواقف المختلفة متغيراً أساسياً في الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين الأمر الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً في تحقيق الأهداف الصحية وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول حيث تناولنا فصلاً تمهيدياً يحوي إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة كما تناولنا تحديد المفاهيم الخاصة بدراستنا.

أما الفصل الأول فقد تناولنا فيه أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال مفهوم الصراع التنظيمي ونشأته، أسبابه، مراحلها، أنواعه، مزاياه، عيوبه، وكذلك تعريف إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

أما في ما يخص الفصل الثاني تطرقنا في هـ الي الروح المعنوية وذلك من خلال مفهوم الروح المعنوية، أهميتها، مظاهرها، العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية والروح المعنوية عند الفرد و الجماعة، وقياس الروح المعنوية.

كما جاء الفصل الثالث بعنوان الدراسة الإستطلاعية حيث تطرقنا لعينة الدراسة ووصف الأدوات مع إبراز الخصائص السيكومترية لهذه الأخيرة.

أما الفصل الرابع خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مع تقديم بعض المقترحات في ضوء

هذه النتائج

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الدراسات السابقة

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد المفاهيم

1- الإشكالية:

يشيع في المنظمات الهرمية التقسيم المنسق للعمل (سعيد عب مرسي، 2000، ص 276)، وعلى الرغم من أن مثل هذه المنظمات تقوم على أساس الفصل بين العمل الذهني واليدوي ويتولى العاملون بالمستويات الدنيا القيام بالمهام الروتينية البسيطة تاركين المستويات العليا والوسطى تتفرغ للمهام المعقدة مثل وضع السياسة وتخطيط البرامج، فإن الحقيقة التي لا يمكن إغفالها هي أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف على التعاون بين كل المستويات، وإذا كان التعاون مطلوباً لتنسيق المهام وتنظيم العمل، فإنه من الممكن إخفاؤه أو حجبته تعبيراً عن عدم قدرة العامل أو إخفاقه في التوافق مع بيئة العمل، كما قد يعتبر سلوكاً يتشكل ويتعدل نتاج التفاعل الديناميكي بين العامل وبيئته، وفي مثل هذه الوضعيات قد تعتبر كل من عمليتي الإشراف والخضوع أساساً للصراع، وكذلك بين الذين يتمتعون بامتيازات تنظيمية وأقل الأعضاء امتيازاً أي بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن التوصل إلى إمكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي والاستفادة منه تستوجب من الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع أن يتعلموا مهارة التعلم مع مثل هذه ال مواقف التنظيمية المختلفة، ومناقشة هذه الوضعية بغية كشف مسببات الصراع داخل المنظمة وتتطلب اكتساب استراتيجيات واضحة تمكن من التعامل الفعال وتحويله لصالح ترقية أداء المنظمة وبما أن الصراع داخل المنظمات أمر في كثير من الأحيان يعد حتمياً فهناك حيثيات وتدابير تعتبر كمرحلة لانتقال موضوع الصراع إلى الأطراف الفاعلة وتختلف هذه المراحل اختلافاً بسيطاً تبعاً لاختلاف القانون الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، وقد تشترك كل المؤسسات في الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع الذي قد يحدث داخل المنظمة.

ومن بين المنظمات التي لا تخلو من حدوث الصراعات التنظيمية داخلها المؤسسات الاستشفائية التي تمثل قطبا للحياة الاجتماعية النشطة من خلال تكلفها في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان الصحية والقيام بتطبيق نشاطات الوقاية و التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية وال جهوية والمحلية للصحة والسكان والمساهمة في ترقية المحيط وحمايته في مجال الوقاية الصحية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية وضمان تنظيم وتوزيع الإسعاف وبرمجته وضمان النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي والمساهمة في إعادة تأهيل الأعوان الشبه الطبيين المستخدمين للمصالح الصحية وتحسين مستواهم وحل مشاكلهم ومعالجة النزاعات الحاصلة بين الإدارة والأعوان شبه الطبيين و النزاعات بين الأعوان شبه الطبيين أنفسهم و

البحث في أسباب نشوب هذه النزاعات من خلال البحث في أنماط القيادة لدى المدير وخصائص سمات شخصيته بالإضافة إلى سمعة المنظمة وكيفية تعاملها في حلّ تلك الصراعات التنظيمية ،لأن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجّ ودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضع فخر له وهذا ما عبر عنه **حلوّة محمد فوزي** بأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لإنسابه للعمل في هذه المنظمة ويفخر بنجاحها وكفاءة إدارتها . (حلوّة محمد فوزي، 2007م، ص 32)

وفي نفس السياق بين **علاقي** (2000م،ص366) أنه كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة كبيرة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لديهم وبالتالي ي سؤدي هذا التوافق إلى تخفيف حدة الصراع بين أعضاء المجموعة وكلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك على ارتفاع معنوية الجماعة .

واتساقا مع ما سبق فإن مشكلة الدراسة تدور حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة.وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة و الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الرتبة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير السن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير السن؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ما يلي:

1- طبيعة العينة أو الشريحة الإنسانية التي تجرى عليها الدراسة والتي تتمثل في الأعوان شبه الطبيين من ممرضات وقابلات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة .

2- إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات بعينها لم تعالج معاً من قبل في القطاع الصحي أ لا وهي أساليب إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية.

3- التعرف على الموضوع المطروح (الدراسة) في حد ذاته إذ يتسم التطرق إلى وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديريهم وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم.

3- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات المسيلة ومستوى الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة، السن، الخبرة المهنية.
- 3- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والتي تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة، السن، الخبرة المهنية، المساهمة في تزويد مدراء المؤسسات الاستشفائية بالأساليب المناسبة لحل الصراعات التنظيمية في مؤسساتهم الصحية.

4-الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

1-الدراسات العربية المتعلقة بالصراع التنظيمي:

إن الدراسات العربية حول موضوع الصراع التنظيمي لا تزال محدودة وخاصة في مجال الصحة على الرغم من تزايد اهتمام الكتاب والباحثين الغرب بهذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية ونستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات.

1-دراسة العتيبي2006م:

بعنوان: <<الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض>>.

هدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها .

كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأسباب ،وأساليب ،التعامل مع الصراع التنظيمي ،وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

وقد أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم ضباط المديرية ومكون من(270) ضابط وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت إلى أن مستوى الصراع بشكل عام متوسط وم ن أهم الأسباب مرتبة حسب الأهمية فالأقل (الموارد والصلاحيات والمستويات ،وتعارض الأهداف) وأن أهم أساليب التعامل مع الصراع كانت التعاون التجنب ثم التنافس .

وقد أوصت الدراسة بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع وضرورة تدخل الإدارة في الصراع يخفضه عندما يكون مرتفعا وإثارته للحد المناسب عندما يكون منخفضا ، **كما أوصت** بضرورة وجود العدالة في المنظمة وبين العاملين وبين الأقسام من حيث توزيع الموارد وغيرها.

2- دراسة القحطاني ويوسف (2001م):

بعنوان: <<أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، والتوصل إلى تصنيف مناسب لعوامل الصراعات التنظيمية التي تظهر في الأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها ومعالجتها، والتعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية وأسباب الصراعات التنظيمية، لزيادة معرفة المديرين بطبيعة الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة مع المنهج الوصفي الاستطلاعي وكانت أداة الدراسة استبانة تتكون

من جزأين رئيسيين :الجزء الأول: يتناول الجانب الشخصي لعينة البحث من حيث العمر، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة. والجزء الثاني: يحتوي على 48 سؤالاً حول الأسباب المختلفة للصراع التنظيمي. وقد اختصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي الأجهزة الإدارية المركزية (الذكور) في مدينة الرياض، وقد تم دراسة موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية الخاضعين لنظام الخدمة المدنية من ذوي المراتب الأولى وحتى الخامسة عشر، وبالبالغ عددهم 414 فرداً.

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

1- أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هذه العوامل هي مايلي: التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، التفاوت في القدرات العلمية والعملية، اختلاف القيم والأعراف، تدني مستوى الرضا، اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية علاقات الموظف في العمل، ضعف المشاركة في العمل، صعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية .

2- أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هي تدني مستوى الرضا أولاً، ثم ضعف التنسيق التنظيمي ثم التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، أما بقية العوامل فقد كان تأثيرها على نشوب الصراع التنظيمي يتراوح بين المتوسط فما دون .

3- أن هناك بعض العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين بعض العوامل الشخصية، فقد اتضح أن هناك علاقة طردية بين المؤهل والتنسيق التنظيمي وكذلك علاقة إيجابية أخرى بين المؤهل وصعوبة

الحصول على معلومات عن العمل، هذا وقد ظهرت من خلال الدراسة أن هناك علاقات عكسية بين الخبرة واختلاف القيم والأعراف، كما وجد أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وعلاقات الموظف في العمل.

4- لم تظهر أي علاقة ارتباطية بين المرتبة وأي من عوامل الصراع التنظيمي العشرة التي توصلت إليها الدراسة.

5- لا يوجد أي علاقة بين العوامل التالية من عوامل الصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية الحكومية وأي من العوامل الشخصية التي تمت دراستها:

التهافت على حيازة السلطة، وتفاوت القدرات العلمية والعملية وتدني مستوى الرضا، وضعف المشاركة في العمل، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

3-دراسة البلبيسي(2003م):

بغوان: >>استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي<<.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 52 مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث وبلغ أفراد عينة الدراسة 560 معلما ومعلمة بحيث اختير قسديا من كل مدرسة معلمين أو عشرة معلمين أو عشر معلمات ممن أكملوا سنتين كحد أدنى في المدرسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما كانت على النحو التالي :التكامل،التسوية، والتجنب والهيمنة والإرضاء .

2- أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعا نسبيا، فقد بلغ متوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (3.84) وبانحراف معياري مقداره (0.15).

3-بينت الدراسة وجود التزام تنظيمي عال لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة وفق تصوراتهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي على مجالات الالتزام التنظيمي (3.73) وبانحراف معياري مقداره 0.24.

4-بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع :التسوية والتجنب والهيمنة والإرضاء ،التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ،ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إستراتيجية إدارة الصراع (التكامل) التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية. 4-دراسة الخالدي(2008م):

بعنوان: <<أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم 300 معلما . وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

1- أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة .

2- أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية .

3- أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جدا .

4- أن هناك علاقة ارتباطية م وجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

2-الدراسات العربية المتعلقة بالروح المعنوية:

1-دراسة الحربي2005م:

بعنوان :<<الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارةالدفاع المدني بالرياض>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض والتعرف إذا كانت إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي، وقد بلغت عينة الدراسة 140 ضابطاً و عدد "٤٤" من الأفراد، واستخدم الباحث استبانة لقياس مستوى الروح المعنوية وأخرى لقياس الأداء الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الروح المعنوية والأداء الوظيفي و لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ترجع لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة في العمل ،الرتبة العسكرية ،المؤهل التعليمي ،طبيعة العمل).

2-دراسة عبدات(2002م):

بعنوان: <<العلاقة بين سمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية/فلسطين>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية /فلسطين .

كما هدفت الدراسة التعرف على أثر متغيرات الحالية الاجتماعية وسلوك الخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي يعمل معها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة ،وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 250 معلماً معلمة ،موزعين على 35 مؤسسة لذوي الاحتياجات الخاصة في جميع محافظات الضفة الغربية والقدس ،واستخدم الباحث اختبار أيزيك للشخصية واستبانة الروح المعنوية من اعداد "سلامة"1995

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

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

3-دراسة الزهراني 1993م:

بعنوان: <<السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض >>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وقد بلغت عينة الدراسة (65) فرداً من رؤساء الأقسام و335 فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث مقياس "بفقر" لتحديد السلوك القيادي كما استخدم مقياس للروح المعنوية من إعداد "جنبي".

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وأ، مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس يقع فوق المتوسط، وأن السن والخبرة في مجال التعليم والمرتبة العلمية متغيرات لها علاقة بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .

4-دراسة أبو السمن (1994م):

بعنوان: " أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البقاء"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البقاء في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (312) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة مقياس الروح المعنوية الذي طورته، وقد أظهرت الدراسة نتائج منها:

أن معدل النسبة المئوية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتجاهات والرواتب، والمكانة المهنية وتوجد فروق تعزى لأعمارهم وللخبرات وللحالة الاجتماعية.

II-الدراسات الأجنبية:

1-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالصراع التنظيمي:

1-دراسة بيرسون (1994م):

بعنوان: <<تحليل استراتيجيات حل صراع الأزمة والتي يفضلها مديرو المدارس الثانوية العامة بولاية واشنطن>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية العامة بولاية واشنطن المفضلة لحل صراع الأزمة والتي تعرف بأنها الصراعات التفاعلية الشخصية التي يقترب منها الشخص من مستوى صراع الأزمة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن أهم الأساليب لإدارة الصراع التفاعلي الشخصي كانت على النحو التالي : التكامل، الالتزام، السيطرة، التجنب، التسوية .
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة صراع الأزمة مع التلميذ هي التجنب .
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع مع البالغين هي التجنب.
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع مع المديرين هي التكامل
- لم تظهر الدراسة أي علاقة بين ال متغيرات الديموجرافية مثل : العمر، النوع، الجنس وحجم المدرسة ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة وساعات التدريب على الصراع ،وبين تفضيل المديرين لإستراتيجية معينة لحل الصراع.

2-دراسة ديفيد وبارشير و الم شيق (2000م) :

عنوان: <<إدارة الصراع ونجاح المشاريع الإنشائية>>

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :

- عمل تقييم شخصي لدى إدراك مدير المشاريع للأساليب الناجحة في إدارة الصراع .
- تقصي التلازم بين إدراك مديري المشاريع لأسلوب إدارة الصراع وخلفية مديري المشاريع العلمية والتدريبية والخبرات العملية .
- فحص العلاقة بين أسلوب مديري المشاريع في إدارة النزاع ونجاح المشروع .

-بحث تأثير حجم ونوع المشروع على قوة العلاقة بين أسلوب مديري المشروع في إدارة الصراع ونجاح المشروع.

-بحث تأثير الخلفية العلمية والتدريبية والخبرات ال عملية لمديري المشاريع على العلاقة بين الأسلوب الناجح لإدارة الصراع ونجاح المشروع.

-تناولت الدراسة مفهوم إدارة الصراع والأساليب الخمسة لإدارة الصراع: التكامل، التوسط، التسامح، السيطرة، التلافي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العوامل البيئية لها أثر كبير على طبيعة الصراع .على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع .
- الخبرات العلمية لها تأثير على أسلوب إدارة الصراع .
- الخبرات العلمية لها تأثير في التعامل مع الصراع .

2-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالروح المعنوية :

1-دراسة بينا(1998):

بعنوان: <<الروح المعنوية لمعلمي المعاقين بصريا>>

والتي طبقت مقياسا للروح المعنوية على عينة مكونة من 238 م غمما من معلمي الطلاب المعوقين بصريا في الو .م.أ وأشارت النتائج أن المعلمين ذوي الروح المعنوية المرتفعة كانوا يتمتعون بالصفات التالية بالمقارنة مع المعلمين ذوي الروح ا لمنخفضة وهي :كانوا أكبر سنا ،كان لديهم خبرة تدريس أكثر ،خبراتهم أعلى، عاشوا في مدينة أصغر ،شعروا بتفهم قيمتهم من قبل ا لإدارة والآباء والطلاب ،وعملوا مع إداريين مارسوا قيادة ديمقراطية وأرشدوهم بشكل دائم.

2-دراسة مندل (1998):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم الوظيفي وتحديد أي ظروف العمل لها تأثير أكبر على الروح المعنوية للمعلمين ودراسة متغيرات الجنس والعمر والخبرة والمرحلة والمؤهل والتدريب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1-أن مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كانت مرتفعة.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والخبرة والمؤهل والتدريب.

* التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة لدراستنا الحالية يمكن أن نحدد الاستفادة منها في :

- تحديد النقاط الهامة التي يمكن تناولها في دراستنا والإطار النظري لها.

- تحديد منهج الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة التي استخدمتها هذه الدراسات وتوظيفها في دراستنا بما يتناسب معها.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في صياغة فروض دراستنا الحالية .

- اكتشاف أوجه الشبه والاختلاف من خلال مناقشة النتائج وتفسيرها على ضوء وصف الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

حيث اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف دراستنا الحالية نظرا لاختلاف العينة التي تجري عليها الدراسات كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة وتهدف إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة.

واتفقت معظم الدراسات عن أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية هي إستراتيجية التعاون والمشاركة وأن بعضها أشارت إلى أهمية الروح المعنوية .

-وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها ،رغم وجود بعض في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب ،وإن لتتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية قد أكسب الباحث سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالصراع التنظيمي من جانب ،وفيمما يتعلق بالروح المعنوية من جانب آخر.

5- فرضيات الدراسة:

وبناء على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضية التالية:

إن انتهاج الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين وبالتالي يقلل من تدمرهم وتغيبهم وتركهم للعمل وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية ندرجها فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الرتبة المهنية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير السن.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة المهنية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير السن.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

6- تحديد المفاهيم :

1- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

>>إنها طرق واستراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة>>(القرعان،1996م،ص23) .

>>هي تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات>>.

وتقتصر الدراسة على أحدث النماذج المقترحة لأساليب إدارة الصراع ورأى كل من زايد 1996م والجندي 1998 أن النموذج الذي اقترحه بيكرو وزملاءه (bakrer 1988م) يعد تطويراً للنموذج الذي اقترحه بلاك وموتون (blake et mouton 1964م) وتطويراً للنموذج الذي وضعه توماس وكولمان (thomas et kolman 1985م) ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة أساليب لإدارة الصراع هي :أسلوب التعاون (المشاركة) وأسلوب التنافس (الإجبار) وأسلوب التجريب (التفادي).

التعريف الإجرائي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المدير من إعداد الخالدي (2008م).

2-الروح المعنوية:

->>تشير إليها دائرة علم النفس على أنها :>>اتجاه ايجابي نحو جماعة العمل وأهدافها ,ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد>>(رسمي،2004م،ص54).

->>هي اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها والولاء للقائد بطواعية والتعاون الإيجابي مع الزملاء والكفاية في العمل والإحساس بالسعادة و الرضا عنه وعدم الرغبة في تغييره>>(الحقيل،1996 م،ص93).

التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان ع ميرات بالمسيلة على مقياس الروح المعنوية من إعداد الخالدي(2008م).

3-الأعوان الشبه الطبيين : هم مجموع الأفراد الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة الصحية من ممرضات وقابلات والتي تتراوح أعمارهم من 23 إلى 50 سنة فما فوق وخبرتهم المهنية من سنة الى 22 سنة فما فوق.

أ-تعريف الممرضة:

*اصطلاحا: الممرضة تعرف بأنها <<المرأة القائمة على شؤون المرضى تبعا لإرشاد الطبيب >>.

(www.Almaany.com)

*إجراءيا: يقصد بها العاملة التي تقوم بالعناية بالمرضى والقائمة على شؤونهم تبعا لإرشاد الطبيب في

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة .

ب-تعريف القابلة :

*اصطلاحا:القابلة تعرف بأنها <<امرأة ترعى النساء أثناء الحمل والولادة وما بعدها أيضا ،فتساعد على

إخراج المولود إلى الحياة>> .(www.almaany.com)

*إجراءيا: يقصد بها العاملة التي تقوم بتوليد النساء الحوامل ورعايتهن قبل وبعد الولادة،وهذا بالنسبة

للنساء المترددات على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات

بالمسيلة.

الفصل الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- أسباب الصراع التنظيمي

3- مراحل الصراع التنظيمي

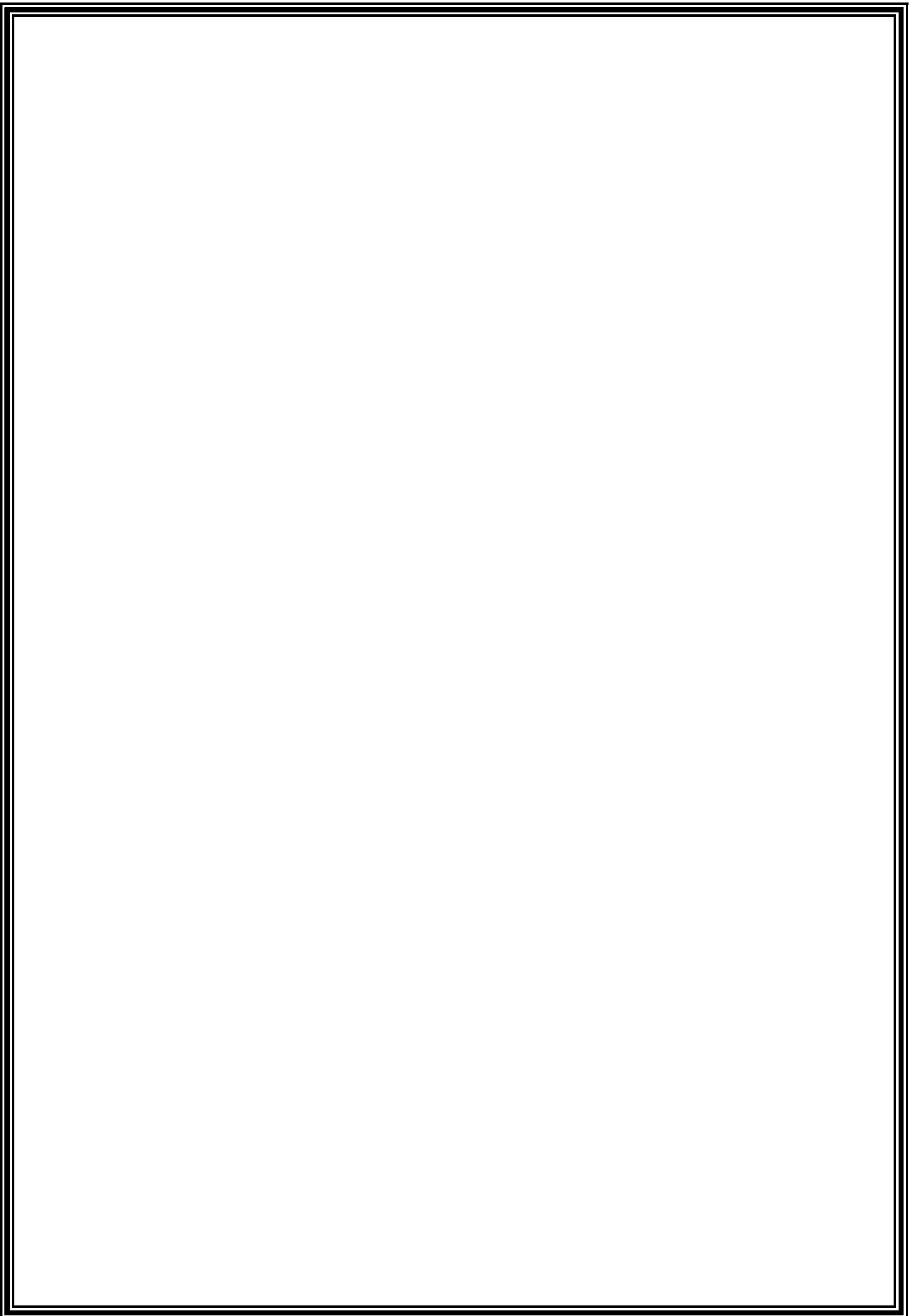
4- أنواع الصراع التنظيمي

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي



تمهيد:

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتداخل، ذلك لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل وتعاون جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيرا من المشاكل، ومن الأمور التي تزعج وتقلق الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحدّ من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزامها تجاه مختلف الأطراف. (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص443).

وتتبع أهمية هذا الموضوع من أهمية الصراعات التنظيمية أنها من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أي منظمة وفي المجتمع ، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليتها تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها، خاصة إذا علم ن أن المنظمة في عالم اليوم تتعامل مع متغيرات عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ومتشابكة في نفس الوقت، بالإضافة إلى تعدد وتنوع الفئات العاملة داخل المنظمة، وكل فئة تختلف من حيث الاتجاهات والميول والدوافع عن الفئات الأخرى، وهنا يزيد من أعباء المدير لأن من واجبه أن يح دث نوعا من التوافق والتوازن الداخلي بين مختلف الفئات المتصارعة داخل المنظمة أو الفئات ، تمهيدا لإحداث نفس النوع من التوازن والتلاؤم مع المؤثرات والعوامل الخارجية التي تعمل المنظمة في إطارها وتتعامل معها.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.

والصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

والصراع اصطلاحاً: مأخوذة من الكلمة اللاتينية **confligius** والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.

أما المعنى اللفظي: فإنه يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية وعند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هنالك العديد من المفاهيم والتي يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية:

1- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعى مثل ندرة الموارد أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.

2- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداوة.

3- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

4- السلوك الصراعى والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح . (محمد الصيرفي،

2008، ص5-6-7)

وبصفة عامة فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع نذكر منها:

1- **تعريف كيلى:** حيث ترى أن الصراع هو: "نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

الفصل الأول **أساليب إدارة الصراع التنظيمي**

2- **تعريف سميث** : بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

3- **تعريف ليكرت** : بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".

4- **تعريف بولدرك**: بأنه: "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".

5- **تعريف مارج وسايمون** : فقد أكد أن الصراع هو : "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

6- **تعريف ليفيت**: فقد عرّف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.(محمد الصيرفي، 2008، ص8-9).

7- **تعريف ريت**: حيث يعرف الصراع بأنه: "انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل معا".

8- **تعريف ستونر وفريمان**: حيث عرّفا الصراع على أنه: "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمتهما أو مدركاتهما".

ويلاحظ أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمي فإنه يجب مراعاة الآتي:

1- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع.

2- أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينهما.

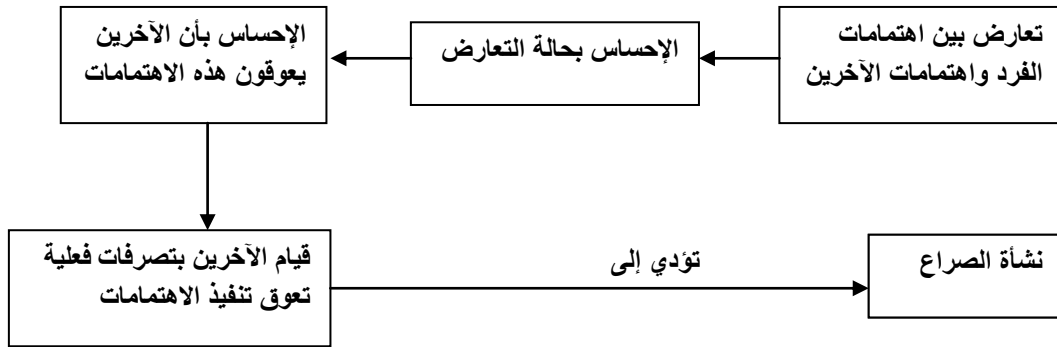
3- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين.

4- إن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكا صريحا

وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه: "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار". (محمد قاسم القريوتي، 2002، ص197).

* نشأة الصراع:

يوضح الشكل رقم (01) طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترف بتحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين . (أحمد ماهر، 1997، ص262-263).



شكل رقم (01): يوضح كيفية نشأة الصراع

أمّا عن تطور مفهوم الصراع التنظيمي فقد اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب سلبية بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب، أما أصحاب المدرسة التفاعلية فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً- المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930- 1940 بسبب ما قدمه هوثورن من تجارب أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالتصارع والخوف والعقاب وتضارب المصالح في العمل. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص314).

ثانياً- مرحلة الفكر السلوكي:

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية:

1- أن الصراع حتمي.

2- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.

3- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.

4- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

إن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة. (محمد الصيرفي، 2008، ص14).

ثالثاً- النظرية التفاعلية "الموقفية":

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هـ ذه النظرية أن للصراع آثارا إيجابية وأخرى سلبية.

رابعاً- النظرية الحديثة:

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن لجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الإبتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

1- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.

2- إن مبدأ الحدّ من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ حميما بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة:

مما تقدم يتبين لنا أن الاختلاف بوجهات النظر للصراع التنظيمي وماهيته وفيما إذا كان سلبيا تماما أو فيه بعض الإيجابيات فهناك نظرة تقليدية وأخرى سلوكية تفاعلية لموضوع الصراع التنظيمي واشتملت هذه النظرات على مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أننا نرى ونعرف أن أحدا لا يستريح للصراعات وعلى أن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق وعدم الصراع ولكن الصراع وكما بينا ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود ويهتل وجودها تحديا للمديرين.



شكل رقم (02): تطور مفهوم الصراع التنظيمي. (محمد الصيرفي، 2008، ص26)

2- أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن القول بأن التناقضات صفة مميزة للسلك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكنة نشوئها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية والاتصالات غير التعاونية بين المرؤوسين والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين فتلك التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور إيجابياً لتكون صعبة تتخضض عن التعرف على الآراء والاتجاهات المختلفة، والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة، أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدّمة للتنظيم، وتتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، ولكن يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراعات الإدارية وعلى النحو التالي:

* أسباب تنظيمية:

1- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:

رغم أن شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، ولكن ذلك يحمل في طياته بذور بروز التناقضات ولعل المثل الواضح على ذلك هو الصراعات التي تدور بين الموظفين والإدارة . (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 267) في بعض الجامعات وبين الإدارة ومجالس الطلبة كما يشاهد في جامعة بيرزيت وهو بالنسبة للمؤلف ظاهرة جديدة تختلف عما هي الأمور عليه في الأردن، ولكن الحق فإن الوضع في جامعة بيرزيت ليس وضع احتقان وتوتر بل أصبحت إدارة الجامعة ترى في مثل هذه الاختلافات ظاهرة وحفاً طبيعياً للطلبة والموظفين بالاختلاف وهناك الآليات الواضحة للحوار تقوم على أساس الندية والاحترام المتبادل.

2- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:

إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أنه يؤدي ذلك التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فبطبيعة الحال فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية بنظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد احتمالية بروز

الصراعات ويتبع ذلك أيضا تفاوت المراكز الاجتماعية والوظيفية للعاملين، إذ يؤدي تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترفيه مثل اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم إلى التناقضات.

3- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل هو ما أسمىناه بالرسومية أو الفرملة وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات وبللتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطور التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

4- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك قد يقود لبروز الصراعات وقد تفاوتت معايير الحكم على أداء بعض الوحدات الإدارية، كأن يكون المعيار الأساسي لتقييم قسم التسويق في شركة ما هو حجم المبيعات التي تصل إليه، بينما يكون تقييم أداء قسم متابعة الديون هو حجم المبيعات المحصلة، فإذا انحصر اهتمام قسم المبيعا ت في الوصول إلى رقم عال للمبيعات دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع فإن ذلك سيؤثر سلبا على حجم الديون المحصلة، مما يؤثر على العلاقات مع القسم المالي، وكذلك فإن الأمر ينطبق على أهداف أقسام البحث والتطوير وقدرتها على طرح الأفكار الجيدة، وهو عمل يثير الوح دات التنفيذية التي تميل إلى الاستقرار والثبات، وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير.

5- تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تسوية نمط الاتصالات فإذا كان الأسلوب الم تبع في الإدارة مركزيا فإن فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة . كما أن تعدد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة والتي تعتبر المعلومات واحدة منها، يؤدي لبروز الصراعات. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 267).

6- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها:

ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة مثل: صناعة النسيج، أو خدمات البنوك حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم البعض حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون مما يجعل العمل معتمدا اعتمادا كبيرا على التعاون بين كافة الأطراف.

ففي مثل هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حال عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل وقد يحصل التناقض في أوضاع مغايرة للوضع السابق تماما، وهو انفراد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز مهامهم دون اعتماد ذلك أو ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى طالما أن لديهم سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال.

ويمكن اعتبار العلاقة غير التعاونية أحيانا بين أعضاء الجهازين الإداري والتدريسي في الجامعات مثلا على ذلك الوضع إذ يشعر أعضاء الجهاز الأكاديمي بأنهم أساس العملية التدريسية وأنهم سادة الموقف وأنه بدونهم يستحيل عمل الجامعات الأساسي هذا وفي الوقت الذي يشعر فيه أعضاء الجهاز الإداري أنهم هم الذين يوفران ميكانيكية العمل ومستلزمات العمل التدريسي والبحثي، وقد يؤدي مثل هذا الشعور غير الصحي بالاستقلالية الكاملة والأهمية البالغة للأدوار لحالات صراع ظاهر وخفي. وقد عرف المؤلف بنفسه وأثناء خبرته حدّة هذا الصراع والذي يكون أعضاء الجهاز الأكاديمي هم البادئون فيه في كثير من الأحيان وخاصة في ظروف يقل فيها العرض من الكفاءات التدريسية المتخصصة على خلاف عدم الندرة في الموظفين الإداريين.

7- محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها:

إن الافتراض الأساس الذي يقوم عليه علم الإدارة شأنه شأن علم الاقتصاد هو محدودية الموارد قياسا بالأهداف المرغوب في تحقيقها فإن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية مريحة جدا، إذ لا بدّ أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها، مما يوجد صراعا على نصيب كل منها فيها، ولعل المساومات التي تحصل مع دوائر الموازنة العامة أو مع الإدارات المالية وأقسام الموازنة في الوزارات والمؤسسات خير شاهد على ذلك إذ أن هناك قولا معروفا بأن وزير المالية في أية دولة، أو

المدير المالي في أية م مؤسسة أقل الناس أصدقاء، ذلك لأن طبيعة أدوارهم تشتمل على دور في تقسيم المخصصات المالية بين الدوائر المختلفة، والتي ترى كل منها أنها الأولى بالنصيب الأكبر من المخصصات لأنها الأهم مما يثير الصراعات والتناقضات.

* الأسباب الشخصية للصراعات:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاههم ومن تلك الأسباب ما يلي:

* نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 270-271).

* تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طب يعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية تتعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد وأن تتعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

* عدم الرضى عن العمل لأسلوب مختلفة ممّا ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

* الشخصية العدوانية:

بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم، نتيجة طبيعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطباع. كمّا أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم، فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحّ ط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك لأحظ المثال التالي:

>> لوحظ أن أحد العاملين بمصلحة الجوازات والهجرة والجنسية كثير الشجار مع جمهور المتقدمين لاستخراج وثائق للسفر، يسألهم أسئلة است فزازية ويستمتع باصطياد الأخطاء في طلبات التقديم وإعادة

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

المتقدم إلى آخر الصف لتصحيح أخطائه .وبعد تعدد الشكاوى من هذا الموظف ثم وضعه تحت إشراف أحد الأخصائيين الذي أكتشف أن الموظف نفسه كان يتعرض للعقاب الوحشي في طفولته عند ارتكابه لأي خطأ ولو صغير، وقد استخدم هذا الموظف دون أن يشعر جمهور المتقدمين كوسيلة للتعويض عما عاناه في الصغر من عدم التقدير ولقد تعلم هذا الموظف مؤخرًا أن معاملة الناس باحترام هو السبيل الوحيد لاكتساب احترامهم>>. (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص124).

* صراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرًا ما نلاحظ الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية وكثيرًا ما نلاحظ الشباب الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.(أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص124)

* العلاقة الاعتمادية:

ونعني بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه وهذا من شأنه أن يوجد سببا للنزاع الدائم.

* القيم والأخلاقيات الإدارية:

يبدو أحيانا أن الكثير من المديرين يعملون بدون حدود أخلاقية وغالبا ما تبدو قراراتهم معتمدة أكثر على النفعية أكثر من أي مفهوم أو ربما يرجع ذلك إلى:

1- ضغط الرؤساء في العمل يعتبر هو المؤثر الرئيسي في المدير التنفيذي كي يتخذ قرارات غير أخلاقية.

2- يميل المديرون إلى النظر إلى معاييرهم الأخلاقية على أنها معايير عالية ولكن رأيهم يكون أقل في التطبيقات الأخلاقية للمدير المعتدل.

3- تشبع الممارسات غير الأخلاقية لأن الأخلاقيات ليست شيئا واحدا.

4- إن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتي من الإدارة العليا.

5- الجشع الفردي والفساد العام للمعايير الاجتماعية . هذا ويلاحظ أن التصرفات غير الأخلاقية لا تسبب أي صراع إذا كان الرؤساء يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً غير أنها قد تسبب صراعاً شديداً إذا كانت الإدارة ترفض تلك التصرفات وتتصدى لها ولا سيما إذا كان المسؤولون بالمنظمة يعتقدون أنهم يفعلون الشيء الصحيح وهم يتخذون كل قرار كما لو كان هناك مراجع يراق بهم من فوق أكتافهم وهم يسألون: هل سأخذ نفس القرار إذا كان يتعين علي إفشاء تام وعلني لتصرفاتي؟ . (محمد الصيرفي، 2008، ص125-126).

* عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، وعدم الإلتقان للمهام المطلوبة وإلى عدم التعاون مع الآخرين مما قد يؤدي نهائياً إلى ترك العمل إلى تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل . (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص326).

3- مراحل الصراع التنظيمي:

يرى الباحثون أن عملية الصراع على مختلف المستويات تمر بمراحل رئيسية أربع هي:

* **مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة:** والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.

* **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

* **مرحلة السلوك:** وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال....الخ.

* **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.

ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي، وصولاً إلى المحاولة الواضحة لتحتيم الطرف الآخر. (محمد قاسم القربوتي، 2009، ص266).

4- أنواع الصراع التنظيمي:

أشرنا إلى أن الصراع قد يكون داخل الفرد أو بين أفراد الجماعة أو بين الجماعات وسنستعرض هذه الأنواع تباعاً.

أولاً- الصراع داخل الفرد:

يعاني الفرد داخل المجموعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

1- تعارض الدور: ينتج من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه وأسباب ذلك مثل : عدم فهم الدور أو الوظيفة وعدم وجود توصيف سليم للوظيفة، والأوامر المتعارضة من الرؤساء، أعباء العمل العالية، وتعرض الفرد لأوامر وتوجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس خط السلطة.(أحمد ماهر، 1997، ص265).

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهذه الأهمية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

2- عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعرض لتحقيق الهدف أو الحصول على الحافز إلى عائق أو يعترض عائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

3- تعارض الأهداف: يقابل الفرد عدة أهداف للجماعة ولكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، والإحباط يختلف عن التعارض بين الأهداف في أن الأول ينشأ من تعذر الوصول إلى الهدف، بينما الأخير يشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها، ونستطيع هنا أن نفرق بين ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف:

أ- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** هنا يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا وعلى سبيل المثال قد يواجه الفرد في أحد القرارات بديلين إما أن يحقق هدف الجماعة أو هدفه الشخصي، ويتميز هذا التعارض بتأثير بسيط على الفرد وهو تعارض لا يسبب توتر أو ضغوطا نفسية عالية، حيث يقوم الفرد بتحديد أي البدائل ذات نفع وجاذبية أعلى لكي يحدد الهدف الذي يختاره.

ب- **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** هنا يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى عيوب، والفرد قد يلجأ إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة وأحيانا يكون الفرد مجبرا على اختيار أحد البدائل فالشخص غير السعيد في جماعته قد يقرر إمّا أن يترك العمل وهذا سيء لانقطاع موارده المالية، وإمّا أن يبقى في العمل ومازالت المشكلة موجودة.

ج- **أهداف متعارضة ذات عيوب ومزايا:** هنا يكون الفرد أمام اختيار عدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية وهذا النوع من التعارض هو النوع الشائع ويكون على الفرد أن يقارن المزايا بالعيوب في كل بديل لكي يخرج بالقيمة الصافية للبديل وعليه أن يكرر ذلك بالنسبة للبدائل كلها، وأخيرا عليه أن يقارن القيمة الصافية للبدائل كلها وهو ما يطلق عليه بتعظيم العوائد.

ويواجه الفرد أحيانا بعض البدائل والأهداف المكتملة وليست البديلة وهنا يكون على الفرد أن يحدد صيغة التكامل بين الأهداف تلك الصيغة التي تقلل العيوب إلى أدنى حد وتعظم المزايا إلى أعلى حد.

د- **مشاكل العمل:** يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر التالية تقدم أمثلة وصورا من مشاكل العمل:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

- عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

ثانياً - الصراع بين أفراد الجماعة:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وأن قدراتنا في التعامل والاتصال تختلف يمكن إذن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة واختلاف البعض مع البعض الآخر وهو أمر طبيعي وحتمي داخل الجماعة. (أحمد ماهر، 1997، ص267).

وهذا النوع من الصراع يمكن إرجاعه إلى أربعة أسباب حسب نافذة جوهاري على النحو التالي:

الفرد يعرف نفسه ولكن لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين
الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف نفسه ولكنه يعرف الآخرين

شكل رقم (3): يوضح نافذة جوهاري.

- الحالة الأولى: وهنا يعرف الفرد نفسه ويعرف الآخرين جيدا وبالتالي فهو على علم تام بمشاعره وإدراكاته ومعلوماته وأيضاً على علم تام بمشاعر وإدراكات الآخرين، وهنا نادراً ما يحدث الصراع.
- الحالة الثانية: وهنا يعرف الفرد نفسه ولكن لا تكن لديه أية معلومات عن أفراد الجماعة التي يتعامل معها، وهنا يعاني الفرد من الخوف وينشأ الصراع من الخوف الناجم عن عدم مقدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله.
- الحالة الثالثة: وهنا يعرف الفرد الآخرين فقط ولا توجد لديه أية معلومات عن ما هو مسنود إليه من أعمال وما عليه من واجبات ويشعر الفرد هنا بغموض الدور مما يؤدي إلى إصابته بالصراع الداخلي.

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- الحالة الرابعة: وهنا لا يعرف الفرد شيئاً عن نفسه ولا عن الجماعة التي ينتمي إليها مما يؤدي إلى ارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصالات وتعتبر هذه الحالة هي التربة الخصبة لنشوء الصراع . (محمد الصيرفي، 2008، ص93).

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت **نافذة جوهاري** قد ساهمت في التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن **مصفوفة هاريجل سلوككم** قد ساهمت في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أ و أكثر وذلك على النحو الذي يوضحه:

الموقف المختلط	موقف المكسب/ خسارة	عالي التوزيع ^x
درجة متوسطة إلى عالية من الصراع	درجة عالية من الصراع	
الموقف التعاوني	موقف الاعتماد المتبادل	منخفض
درجة متخصصة إلى متوسطة من الصراع	المنخفض حدّ أدنى من الصراع	

منخفض ← التكامل (x) ← عالي

شكل رقم (4): يمثل نموذج هاريجل وسلوككم.

ووفقاً لهذا الشكل يلاحظ أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هي:

أ- **موقف المكسب خسارة**: ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جداً. (محمد الصيرفي، 2008، ص94-95)

ب- **الموقف المختلط**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هناك ما بين متوسط وعالي.

ج- **الموقف التعاوني**:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض إلى متوسط.

د- **موقف الاعتماد المتبادل المنخفض**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدي

التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عقد حده الأدنى حيث أن الأفراد نادراً ما يتم الاتصال

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بينهم نظرا لقلّة اعتماد كل لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه ويعني بعد التوزيع أن أطراف الصراع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر أما بعد التكامل فيعني أن الأطراف يدركون الموقف على أساس أن كل منهم يحقق مكاسباً.

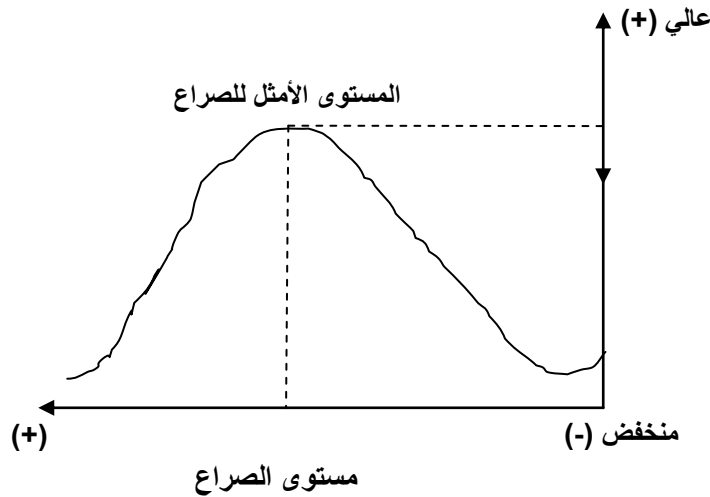
ثالثاً- الصراع بين الجماعات:

أحيانا ينشأ صراعا تكون أطرافه جماعات العمل وذلك للأسباب التالية:

1- **الصراع على ال موارد:** فالموارد سواء كانت خدمات أو معدات رأسمالية تتميز في حملتها بالندرة ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية، ومن ثم فإنه ينشأ الصراع بينها على هذه الموارد، حيث تسعى كل جماعة إلى الاستحواذ على أكبر نصيب ممكن من هذه الموارد وذلك كالصراع الذي ينشأ مثلا بين موظفي الإدارة المالية والإدارة الهندسية على الحصول على أكبر نسبة ممكنة من مساكن الشركة.

2- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء:

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التي تتشابه أعمالها وهذا الصراع حتمي لا يمكن تجنبه، ولكن يجب التحكم في شدته لتأثيره الواضح على الأداء كما يتضح من الشكل التالي : (محمد الصيرفي، 2008، ص97).



شكل رقم (05): يمثل الصراع الناتج عن التنافس في الأداء

3- الصراع الناشئ عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعيّة العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها، كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو الإدارة في جهة وبين العمال في جهة أخرى. (أحمد ماهر، 1997، ص 275).

4- الصراع بين الإدارات وظيفيا : تتنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فمثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئا أكثر من النصيحة ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب عقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها. (أحمد ماهر، 1997، ص 275).

*ويمكن أن يكون للصراع آثار سلبية وإيجابية في المنظمة وخصوصا تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وذلك بحسب طبيعة الصراع وبحسب إدارته.

أولا- الآثار والنتائج الإيجابية:

تتضمن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي في نشاط وأداء المنظمات ما يلي:

1- تحفيز للإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.

2- حماس أكبر للعمل.

3- تحسين نوعية القرارات المتخذة.

4- العمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

5- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

6- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.

7- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

ثانياً - الآثار والنتائج السلبية:

بالرغم من وجود الإيجابيات لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات إلا أن للصراع آثار سلبية ومدمرة ويمكن إجمالها بالآتي:

1- تدني مستوى الرضا الوظيفي.

2- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.

3- ارتفاع مستوى دوران العمل.

4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

5- سلوك غير متعاون في العمل.

6- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.

7- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009،

ص326-327).

8- انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى

منحنى ينحرف عن الهدف الرئيسي للمنظمة.

9- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

10- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي: (محمد الصيرفي، 2008، ص139).

مزايا الصراع	عيوب الصراع
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.	- يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيحية من جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته بل ومنع تكرار حدوثه.	- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الاحتقاد بين جماعات العمل.
- قد يؤدي الصراع إلى تغيير في الوضع القائم إلى الوضع الأفضل.	- يؤدي إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.
- قد يؤدي الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.	- يترك آثارا نفسية سيئة لدى العاملين.
- تشبع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية.	- إضاعة الوقت والجهد
- تشجع على الحلول الابتكارية.	- غالبا ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولا سيما في حالة صراع النصر والهزيمة.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

هي تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه. (محمد قاسم القريوتي، 1997، ص221).

وينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيء محتوم يتعذر اجتنائه، وإدارة الصراع لا تعني حله، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته ، بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، ويتم ذلك من خلال:

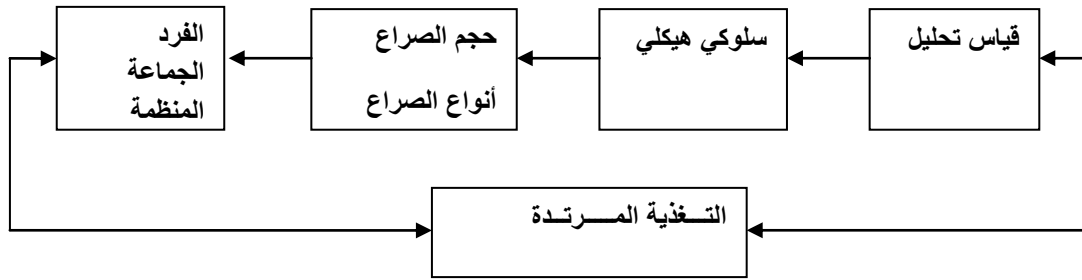
1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.

2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.

3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد. (العميان محمود سليمان، 2002، ص389).

ويجب أن نبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هناك للتدخل ونوع التدخل المطلوب "سلوكي- هيكلية" لإدارة الصراع وفيما يلي شكلا توضيحيا لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية : (محمد الصيرفي، 2008، ص143).



شكل رقم (06): يمثل نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يلاحظ أن وسائل إدارة الصراع تختلف باختلاف مستويات الصراع وذلك على النحو التالي:

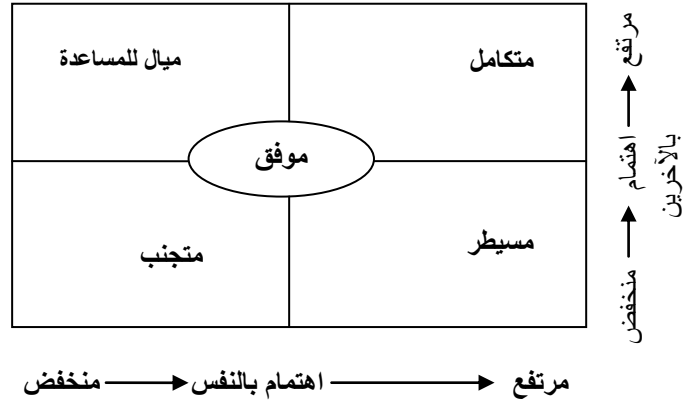
أ إدارة الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلي:

- 1- **السمو:** ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلا العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.
- 2 - **التعويض:** فالشخص الذي قد يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.
- 3- **الانسحاب:** ونعني تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علما بأن هذا الانسحاب قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.
- 4- **التبرير:** ويعني أن يخلق الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقد كتابه الذي كان يدرس فيه.
- 5- **الإسقاط:** ويعني التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا بشخص آخر. (محمد الصيرفي، 2008، ص144).

ب إدارة الصراع بين الأفراد:

يمكن هنا التمييز بين خمسة أساليب لمعالجة الصراع بين الأفراد يوضحها النموذج التالي:



شكل رقم (07): يمثل نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد

وفيما يلي شرحا موجزا لهذه الأساليب:

1- المتكامل "المواجهة": حيث تعني هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني الاعتراف صراحة بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختيار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولا من جميع الأطراف ورغم أن المواجهة هي من أفضل الوسائل التي تستخدم لتتناول القضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تمنع استخدامها مثل:

*متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة.

* شعور المدير بأن دوره الإشرافي لا يسمح له بالدخول في مواجهة مع المرؤوس.

* معايير الجماعة "مثل المشاركة في المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو

الآخرين.

2- المسيطر "الإجبار":

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعني هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ومن ثم يتم اللجوء إلى أسلوب التهديد ويكون الحل الناتج هنا في صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ومع ذلك يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب فعالا في بعض الحالات مثل:

* وجود حالات طارئة أو ضرورة لاتخاذ قرارات سريعة.

* محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما واحتياج هذا الطرف إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.

* اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورية لبقاء ونمو المشروع.

3- المتجنب "التجنب":

وفي هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدي ذلك الأسلوب إلى إحداث تأثير سلبي غير أنه يكون مفيدا في الحالات التالية:

* أن تكون المشكلة ضئيلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.

* أن تكون قوة المدير منخفضة نسبيا بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليل لإحداث التغيير.

* أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع أفضل من المدير وذلك علما بأن له محاذير عديدة أهمها:

أ- يحد من مساهمات الأفراد.

ب- حلوله مؤقتة.

4- الميل للمساعدة "التهدة":

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ومن ثم يكون اللجوء إلى التهدئة بمعنى أن يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويستلزم ذلك الأسلوب من المدير أن يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة في سبيل الاهتمام بأطراف الصراع وعادة ما يعبر عن ذلك الأسلوب بالمسائل العاطفية ولذلك فإن فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل وإن كان يصلح عندما يصل أطراف الصراع إلى نقطة الانفجار.

5- الموقف "الحل الوسط":

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى الحل الوسط والذي يعني ان يتخلى كلا الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى قرار مقبول وبفيد ذلك الأسلوب عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر وأن كلا طرفي الصراع متساوون في القوة. (محمد الصيرفي، 2008، ص149).

المنافس	المتعاون
فرض السيطرة	دمج حل المشاكل
ربح/ خسارة	ربح/ ربح

قبول التسوية
المشاركة
خسارة/ خسارة

المنسحب	قبول البديل
الانسحاب	التهدئة
	خسارة/ ربح

شكل رقم (08): يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي

ويتم تحسين العلاقة بين جماعتين بينهما صراع من خلال المواجهة المبرمجة على النحو التالي:

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- **الخطوة الأولى:** يقوم المستشار الخارجي بالاجتماع مع قادة كل مجموعة على حدة لمعرفة ما إذا كان لديهما استعداد لتحسين العلاقة بين المجموعتين.
- **الخطوة الثانية:** يجتمع كل فريق على حده وي دون ما الذي يتوقعه من المجموعة الأخرى وما الذي تتوقعه المجموعة الأخرى منهم.
- **الخطوة الثالثة:** يجتمع الفريقان معا ويشتركون في عرض وجهة نظر كل منهما ويجب أن يصر المستشار الخارجي على عدم مناقشة التصورات ولكن يسمح فقط بتحديد معاني الكلمات أو التصرفات ثم تقوم كل مجموعة بعرض ما توقع أن تدوله المجموعة الثانية عنها.
- **الخطوة الرابعة:** تعود المجموعتان إلى الاجتماع بانفراد حيث تتسم مناقشة ما عرفوه عن أنفسهم وعن الآخرين وبطبيعة الحال سيكتشفون حقائق ومغالطات وسوء اتصال وفهم ثم يقومون بتحديد أولويات للقضايا التي يجب التصدي لها وحلها.
- **الخطوة الخامسة:** تعود المجموعتان للاجتماع معا حيث يقومان بعرض قوائم الأولويات وبعد مناقشة تلك القوائم يتم الاتفاق على الأولويات ويتفان على من الذي يجب أن يفعل ماذا؟ ومتى؟.
- **الخطوة السادسة:** متابعة بين القادة للمجموعتين لمعرفة ماذا تحقق . (محمد الصيرفي، 2008، ص152).

ويمكن استخدام مدخل **التحليل الرباعي swot** لمساعدة المنظمات على وضع السياسة الملائمة لكل موقف من مواقف الصراع وذلك على النحو التالي:

(S)	(W)	تحليل داخلي للمنظمة
تحليل العوامل التي تزيد من حدة الحوار	تحليل العوامل التي تضعف من حدة الحوار	
(O)	(T)	تحليل خارجي للمنظمة
اكتشاف الفرص المرتقبة من الصراع	تحليل المخاطر الناجمة عن الصراع	

شكل رقم (9): يوضح التحليل الرباعي SWOT

بالإضافة إلى أساليب إدارة الصراع الخمسة السابقة فقد يكون من المفيد التفكير في بعض النماذج الاتصالية التي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع تلك الأساليب لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد:

أ- النموذج سداسي الخطوات:

_ منطوق النموذج: كلما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ القرارات معا زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة.

_ خطوات النموذج:

1- تحديد الخلاف الظاهر وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط أن تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضاً أن تخمن الطريقة التي يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

2- حل الموقف وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أطراف الخلاف؟.

- ماذا حدث بالضبط؟.

- أين نشأ الخلاف؟.

- متى نشب الخلاف؟.

- لماذا نشب الخلاف؟.

- كيف نشب الخلاف؟.

3- إيجاد البدائل وهذا يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- هل حدث هذا الموقف من قبل؟ إذا كان كذلك فماذا حدث بشأنه؟.

ب- هل هناك سياسة يمكن إتباعها في تحديد الحل؟.

ج- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة في المستقبل؟.

4- التنبؤ بنتائج كل بديل وذلك من خلال تحديد كل بديل وطرح السؤال "ماذا لو؟".

5- حدد البديل واتفق عليه حتى تشعر بالثقة بأنك قد توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقا للمعلومات المتاحة لك.

6- قيم نتائج تطبيقك للبديل الذي وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقي فيها بأطراف المشكلة.

ب- نموذج ديسك DESC:

وهو بمثابة سلوك مباشر للتعامل مع الخلافات بين شخصين ويؤدي غالبا نتيجة "مكسب/خسارة".

منطوق النموذج:

لا يمكنك ان تتوقع ان يفعل الآخرون ما تريد لمجرد أنك تريد منهم ذلك.

خطوات النموذج:

1- قم بوصف الموقف أي وصف سلوك الطرف الآخر بأوضح ما يمكن مع تجنب ال الأحكام العامة.

2- عبر عن مشاعرك حيث يتيح ذلك للطرف الآخر أن يعرف بوضوح أن المشكلة غير مقبولة ويجب حلها.

3- حدد ما تريد حدوثه وذلك حتى تقلل من فرص التفسير الخاطيء.

4- العواقب وتعني ترك الشخص الآخر يطلع على النتيجة المتوقعة.

وهنا علينا أن نتأكد من معرفة الآخرين للنتائج الإيجابية المحتملة إذا حدثت التغييرات المطلوبة.

ج- نموذج أيو AEIOU:

_منطوق النموذج:

تفترض النوايا الحسنة أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير خلافاً.

_خطوات النموذج:

1- افترض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنك إذا فعلت ذلك فسيزيد بشدة احتمال حل الخلاف.

2- عبر عن مشاعرك بما ترى أنه نية حسنة و عليك التأكيد على ذلك بوضوح.

3- حدد ما الذي تريد حدوثه دون أن تضع الطرف الآخر في موقف دفاعي.

4- النتيجة المتوقعة وهنا يجب التركيز على التوقعات الإيجابية للطرفين.

5- التفاهم على أسس مشتركة وهنا يجب أن تكون مستعداً لقبول الحل ال وسط. (محمد الصيرفي،

2008، ص157).

ج- إدارة الصراع بين المجموعات:

توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلي:

أ- الاتجاه التفاوضي:

ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة او تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

ب- الاتجاه البيروقراطي:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

ج- اتجاه النظم:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولا سيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة "إدارة التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد...".

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

1- تعديل نظم الحوافز أو الاختيار السليم للأفراد.

2- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد

المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات . (محمد الصيرفي، 2008، ص159).

خلاصة:

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل إن له أحيانا قيمته للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا،

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع أن المهم ليس الصراع نفسه ، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل أفراد التنظيم الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل أفراد التنظيم ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف التنظيم أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف التنظيم، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف التنظيم، فإذا كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء التنظيم، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف التنظيم.

الفصل الثاني: الروح المعنوية

تمهيد

- 1- مفهوم الروح المعنوية
- 2- أهمية الروح المعنوية
- 3- مظاهر الروح المعنوية
- 4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
- 5- الروح المعنوية عند الفرد والجماعة
- 6- قياس الروح المعنوية

خلاصة

تمهيد:

الروح المعنوية إدراك ذهني واضح لصعوبة الموقف يصاحبه تصميم ثابت لتحقيق النجاح متمثلاً بسلوك عملي ينسجم مع ذلك الإدراك والتصميم ، لذا فهي سلاح فعال مؤثر في تحقيق النجاح إذا قويت متفاعلة مع غيرها من عوامل النجاح، أما إذا وهنت وضاعت أو ماتت فإنها في كثير من المواقف لا ينفع منها كثرة العدد ووجود الخبرة لأن الروح المعنوية كاسمها هي روح لكل نجاح في كل الأعمال والتنظيمات ولمزيد من التوضيح نتناول في هذا الفصل : مفهوم الروح المعنوية، أهميتها، مميزاتها، مظاهرها وسبل تقويتها والعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية وقياسها وفوائدها وطبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية.

1- مفهوم الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية **Moral** المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة **Group moral** فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة هذا التعريف يركز على الجماعة دون الفرد حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وأن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزءا منها. (عبد الفتاح محمد دويرار، 2000، ص39).

أمّا **أدوين فليشمان** : >> أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته << (منظور فهمي، 1972، ص204).

وهناك من يرى بأنها مسألة فردية تصف مشاعر تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل .
(صلاح الشنواني، 1970، ص163).

ومنه فإن هذه التعاريف الأخرى تركز على الفرد وليس على الجماعة فهي ترتبط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية، وما مدى إشباع هذه الحاجات وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، وهذه النظرة تربط أيضا الروح المعنوية للفرد بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله، فهي مقدار الرضا الذي يحصل عليه الفرد، وكأن هناك تطابق بين الروح المعنوية والرضا الخاص بالعامل، وهناك نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين معا الفردي والجماعي، وهنا لا بد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة ومن خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها وأخلاقها.

حيث يرى **روبرت كابون** : >> بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها << .
(صلاح الشبكي، 1969، ص231).

إذن حسب هذه النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ثم تفاعله معها.

فالروح المعنوية هنا تكون نتيجة تجانس بين الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التي ينتمي إليها.

2- أهمية الروح المعنوية:

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال أصبحت ظاهرة شائعة جدا في مجال الإدارة الحديثة حيث أصبحت من الضروريات الملحة لكل المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو تربية، ولهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال نظرا لأنها تتعلق برضا الأفراد واندماجهم ضمن جماعة العمل وتجاوبهم مع أعمالهم فهذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد. (صلاح الشيقاني، 1972، ص10).

ولأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال وتصرفاتهم كإنعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية وإذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا وفعالا على تنشيط الكفاءة الإنتاجية . (زكي محمود هاشم، 1980، ص243).

وتظهر أهمية الروح المعنوية من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامتثالهم الاختياري للتعليمات واللوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين ، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة والولاء لها ولقاداتها والشعور بالفخر والانتماء لها، أما إذا كانت المعنويات منتهورة فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسستهم وكرههم لبعضهم البعض وكرههم لرؤسائهم. (عبد الرحمان محمد عيسوي، 2003، ص144).

ومنذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها للأفراد أصبحت مختلف الإدارات تهتم بوضع الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود أفعالهم كما تقوم بخلق جو من الحماس والتعاون والتفاهم بين جماعات العمل مستعينة في ذلك بالأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع.... الخ.

3- مظاهر الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية انعكاسا لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشرا مهما لمدى نجاح المؤسسة وفاعلية القيام بها، ومن الأهمية التعرف على أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح والمحافظة عليها عالية.

وعلى ذلك فإن التقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر ، مثل الأفعال والتعبيرات والتعليقات الشفوية والانتقادات . (الشينواني صلاح، 1990، ص464) وتتمثل الروح المعنوية العالية لدى الفرد والجماعة نحو المنظمة والذي يظهر على تصرفاتهم فإذا اهتم مدير المؤسسة بإيجاد الجو الذي يشعر فيه كل عامل بالرضا والميل نحو العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة فإنه بذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ومن هذه الأمور التي تساعده على تحقيق ذلك:

1- توفير ظروف عمل سارة في المؤسسة.

2- المعاملة العادلة في العمل. (الحقيل سليمان بن عبد الرحمان، 1996، ص93).

3- انخفاض الشكوى والتذمر من العمل.

4- ارتفاع كمية الإنتاج. (نشوان يعقوب حسن، 1991، ص73).

5- تماسك الأفراد واتحادهم لتحقيق هدف مشترك.

فللروح المعنوية هي دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة حيث أن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يدل على سوء أو جودة العلاقات وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر:

1 مستوى الأداء والإنتاج.

2- مدى استمرار واستقرار العاملين.

3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.

4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.

5- مدى كثرة الشكوى والتظلمات. (مرسي محمد منير، 2001، ص134).

ومن المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية:

1- **فقدان الاهتمام:** حيث إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

2- **دوران العمل:** وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، حيث إن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل بعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار. (مجموع هشام محمد نور، 1990، ص197).

3- **المظالم والشكاوى:** وهي مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

4- **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضرابا فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

5- **الغياب:** يعتبر ازدياد معدل الغياب مظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ويمثل ذلك نسبة 3% وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

6- **مشاكل النظام:** حيث أن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يهدون عصبيي ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطيء للفرد من وظيفة لأخرى، تتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء مناسبا مع الذنب كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7- تقييد الإنتاج: حيث إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين حين وآخر . (مجموع هشام مح مد نور، 1990، ص 198)، (حسان حسن محمد ابراهيم ومحمد حسين العجمي، 2007، ص 383).

إن الأدب المتصل بالدوافع والروح المعنوية للأفراد يشير إلى ما يلي:

- 1- لا يحتمل وجود نوعية عالية من الإنتاج مع روح معنوية منخفضة ولكن ليس بالضرورة أن تتضمن المعنويات العالية نوعية جيدة من الإنتاج.
- 2- المعنويات عملية معقدة ومتغيراتها متداخلة أي أن المعنويات لا تأتي من مصدر واحد، فهي مختلفة ومتفاوتة من وقت لآخر.
- 3- المعنويات عملية مرتبطة بتحقيق الذات.
- 4- يميل الإداريون دائما إلى المبالغة في تقدير درجة المعنويات لدى الأفراد ويميل الأفراد كذلك إلى المبالغة في درجة انخفاضها.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جوا مثاليا إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، ولقد أصرح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي لأفراد في المنظمة وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور، وبخاصة إذا أصرت على ان هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

فينبغي أن تهدف المؤسسة إلى تنمية روح معنوية عالية عند جميع العاملين فيها فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء العاملين فيها . (العمامرة محمد حسن، 1999، ص 134).

4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

قام "هاوزر" بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال ووجد أن رغبات العمال يجب أن ترتب أهميتها كما يلي:

- 1- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2 أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- 3 اطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- 4 الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه.
- 5 الترقية لمن يستحقها.
- 6 معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
- 7 عدم تدخل الرؤساء في عمل العاملين.
- 8 عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- 9 منح العلاوات لمن يستحقها.
- 10 - عدم تعدد الرئاسات. (أشرف محمد عبد الغني شريت، 2001، ص 289-290).

ولقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء وظروف العمل وطبيعة وفرص الترقى والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائه قدرا من المسؤولية، ومن البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل، ويمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين، كما يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص والحماسة تجاه أهداف الجماعة ومراشطها.

ومن معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسك الجماعة نابعا من ذاتها وليس مفروضا عليها من سلطة خارجية وهي من العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك الجماعة وتوحيد أهدافها .

ويمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي:

1- وجود أهداف إيجابية تسمى الجماعة إلى تحقيقها وتوجه إليها أنظار الجماعة. (أشرف عبد الغني شريت، 2001، ص290-291).

2- إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات والحاجة إلى الحصول على المكانة الاجتماعية والحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى القبول الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء للجماعة.

3- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها فالنجاح يقود إلى نجاح ويؤدي إلى تشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.

4- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة.

5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب وفي التضحيات.

6- الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص والشعور بالجماعة.

7- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية الجيدتين ودرجة الحرارة المناسبة وتوفير الأجور العادلة وحل مشاكل العمال كل هذه الأمور تساعد على رفع الروح المعنوية . (جودة بني جابر، 2004، ص311-312).

أوضحنا أن الروح المعنوية العالية صفة ضرورية للتعا ون الناجح بين الإدارة والعاملين وهو المظهر الإيجابي لشرط جانبه السلبي هو عدم الراحة أو عدم الاطمئنان وهو ميزة جماعية تشمل مجموع العلاقات الإنسانية نحو جو العمل الذي ينعكس عنه حتما الروح المعنوية وقد أثبتت التجارب بأن الكفاءة الإنتاجية تتأرجح وتتغلب مع القيم المنسوبة إلى الروح المعنوية، وأن العاملين يؤدون عملاً أكبر ويؤدون على وجه أفضل إذا هم أخلصوا لهذا العمل فالمستوى الضعيف من الروح المعنوية ينشأ عن معضلات تنظيمية مناسبة، وهذه تفصح عن نفسها في صور شتى كالغياب المتزايد وفي ترك الخدم مة والشكاوي والجزاءات والحوادث ضآلة الإنتاج وقلته، وإذا استمرت الحالة المعنوية في الانخفاض يبدأ العمال في الحد من الكمية المنتجة والإسراف في استخدام الموارد وتعتمد إتلافها حتى يصلوا إلى درجة التوقف عن العمل أو الإضراب، ولهذا اقتضت حاجة المنشآت إلى مهارات اجتماعية لتقضي على عوامل الاستياء

وتشجيع عوامل الرضا ولا شك أن اهتمام الإدارة بتصحيح هذه الأوضاع سيرفع الروح المعنوية ويوجه الثقة والإخلاص والتعاون الفعال بين الإدارة والعاملين.

ويرجع انخفاض الروح المعنوية للعاملين بأي عمل من الأعمال إلى عوامل كثيرة ربما كان من أهمها:

- 1- عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- 2- عدم التقدير الصحيح للأفراد من ناحية الأجر وكمية العمل.
- 3- ضيق مجال الترقية.
- 4- عدم اطمئنان العمال على مستقبلهم.
- 5- عدم إشعار العامل بأهميته في العمل أو أهمية العمل المسند إليه.
- 6- عدم الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين. (أشرف محمد عبد الغني شريت، 2001، ص292).

5- الروح المعنوية عند الفرد والجماعة:

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها، والروح المعنوية لا تقتصر على الفرد فقط بل أيضا للجماعة روح معنوية، فالروح المعنوية أساسا هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عنه، لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على ما يظهر الأفراد من تجاوب واستعداد وتعاون معها هذا حين تكون لدى الإدارة القيادة الجيدة . (الشنواني صلاح، 1990، ص462-463).

وإن تحسين ظروف العمل لها تأثير كبير في رفع معنويات الأعوان الشبه الطبيين بالمؤسسة الصحية وبالتالي فهي التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز وبإشراكهم في بعض

نواحي الإدارة وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمؤسسة الصحية أن تقوم بتوفيرها لهم.

وإن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة حيث تعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء فإذا كانت معنوية العاملين مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، وينظر بعض المديرين إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان السلوك بالشكل غير المطلوب اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لديهم وعليه تقسم الروح المعنوية على قسمين:

- 1- الروح المعنوية للفرد :** وتعتبر مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله، ومدى رضاه عن هذا العمل، وتعتبر أيضا عن مشاعره تجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه بالإضافة إلى ردود الفعل لديه تجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد وغير ذلك من ظروف العمل.
- 2- الروح المعنوية للجماعة:** وهي تصف ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتتركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية وتعطي اهتماما أكبر للمشاعر الجماعية حول الانجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد، وتكون الروح المعنوية هنا هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة. (حسان حسن محمد ابراهيم والعجمي محمد حسين، 2007، ص382).

بالإضافة إلى ذلك ينبغي العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية، حيث أن هناك عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:

- 1- لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع التقدير من قبل الإدارة.**
- 2- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإتيقان تجعله يعتز بأدائه.**
- 3- وجوب تحرر الفرد من القلق مما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته ولا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جو اجتماعيا ممتعا.**

4- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعد الله وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين. (نشوان يعقوب حسين، 1991، ص74).

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط وتم ترسيخها في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعدا لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

ومن السياسة الخاصة بالروح المعنوية التي تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى من الروح المعنوية العالية بين الأفراد، وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية، وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية لدى الأفراد علما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية لدى الأفراد ويشككون في نتائج هذه الدراسات. (الهيبي صلاح الدين، 2004، ص40-41).

وعليه ينبغي أن تهدف المؤسسة الصحية إلى تنمية الروح المعنوية العالية عند جميع الأعوان الشبه الطبيين فيها، فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء الأعوان الشبه الطبيين فيها.

8- قياس الروح المعنوية:

I- قياس الروح المعنوية:

والروح المعنوية يمكن قياسها للعمال بالطرق التالية:

- 1- المقابلة.
- 2- الاستفتاء أو الاستبيان.
- 3- دراسة سجلات المصنع.

1- المقابلة: يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتخدم غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي توجه وقد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه من الباحث.

ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال بهدف مصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم وإزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية . (كامل محمد عويضة، 1996، ص162-163).

2- الاستفتاء: من أكثر الطرق انتشارا ح يث يتضمن نموذج الاستفتاء بعض الأسئلة تعني بالغرض المطلوب ويوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم وإعادتها بعد ذلك. وتستخدم هذه الوسيلة لقياس الروح المعنوية لدى أفراد الجيش وقوة معنوياتهم كما تستخدم لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العمال في مؤسسة معينة أو لدى الإداريين في أقسام ومصالح مختلفة.

وتمتاز هذه الطريقة عن المقابلة بأنه من السهل تبويب وتفسير وتحليل إجابات العمال واستخلاص النتائج منها والاستفتاءات نوعين:

* النوع الأول يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات والأسئلة وأمام كل سؤال منها عددا من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة بحيث يضمن العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له.

* والنوع الثاني يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة فقط ويترك للعامل حق الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها.

ومن أهم عيوب الاستفتاء ما يلي:

- قد تكون النتائج مضللة نتيجة عدم اختيار العينة.

- الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغير.
- عدم إستطاعة العمال أحيانا عن التعبير اللفظي أو اللغوي للتعبير عن مشاعرهم في النواحي المختلفة.
- 3- دراسة سجلات المصنع:** قد تكون لسجلات المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية.
- فدراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من العمال وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادية.
- بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخدمات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال.

II - فوائد قياس الروح المعنوية:

لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

- 1- توضح لإدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
- 2- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المصنع وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
- 3- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال وإدارة المصنع وهي أيضا وسيلة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمصنع وهي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور العمال بالمشاركة واهتمام هذه الإدارة بهم وتخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال.

4- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال، وذلك بطريقة غير مباشرة.

5- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 164-165).

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية من أهم العوامل الواجب توفرها في العامل ذلك أنها تجعله يضاعف جهده أكثر ويحب عمله أكثر، مما يزيد في تحسين سير المؤسسة الصحية وحسن تنظيمها وتنمية إدارتها وذلك لارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بالمؤسسة الصحية والعكس إذا كانت منخفضة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة وكيفية اختبارها

4- وصف أدوات الدراسة

5- الخصائص السكومترية لأدوات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة.

تمهيد:

تشكل الدراسة المنهجية جزءا هاما في اختبار المعلومات الموجودة في الإطار النظري والوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغت وكانت منطلقا للبحث، ومن أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس وبعد الإلمام بجوانبها النظرية واكتمالها لا بد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاته بدءا بالدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة وخصائصها والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وانتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة لدراستنا الميدانية غايتها التعرف على الواقع الميداني قبل الغوص في تفاصيله بحيث يتسنى لنا من خلال هذه الخطوة:

- تحديد وبدقة مشكلة البحث.
 - إدراك مدى قابلية المصالح المعنية للتجاوب مع موضوع الدراسة ومساعدتهم.
 - الاطلاع على المهام التي تقوم بها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة.
 - كما كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية تحديد أهم الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- ولقد دامت فترة الدراسة الاستطلاعية من 15 فيفري 2013 إلى غاية 25 فيفري 2013.

3-1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد اقتصر عينة الدراسة الاستطلاعية على 20 عون شبه طبي من ممرضات وقابلات ولقد تم ضبطها بطريقة عشوائية طبقية والجدول التالية تبين لنا خصائص العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات التالية: الرتبة، الخبرة المهنية، السن.

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
ممرضة	9	45%
قابلة	11	55%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين برتبة قابلة وهذا بنسبة 55% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة 45% وهذا راجع للحاجة إلى عدد كبير من القابلات في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات- المسيلة.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
65%	13	أقل من 30 سنة
35%	7	31 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين الذين تراوحت أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا بنسبة 65% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة فما فوق ما نسبته 35% وهذا راجع إلى احتياجات المؤسسة لتوظيف أعوان شبه طبيين متكونين تكوين حديث يتناسب مع تطورات الحياة العلمية والعملية ومتطلبات المؤسسة الصحية وكذلك لإقبال الأفراد الأصغر سنًا على ممارسة مهنة التمريض.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
85%	17	أقل من 10 سنوات
15%	3	11 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة 85% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 سنة فما فوق ما نسبته 15% وهذا راجع إلى توظيف المؤسسة الصحية أكبر عدد من الأفراد المتكونين تكوين عالي وذو كفاءات عالية في هذا المجال.

3-2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (محمد شفيق، 2001، ص 86).

وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة وضرورية وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحر عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية.

فقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعني بدراسة وتحليل الارتباط بين المتغيرات أي العلاقة القائمة بينهما (بشير صالح الرشيد، 2000، ص 67) ويصفها وصفا كميا باستخدام مقاييس كمية.

3-3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

عادة ما تقتصر العلوم السلوكية في استخلاص تعميماتها من البحوث التي تقوم بها على مجموعة من الأفراد يمثلون عينة مشتتة من المجتمع الأصلي للدراسة ولقد حاولنا أن تكون العينة أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي حتى يمكن الاعتماد على نتائجها وتم ذلك ضمن المجالات التالية:

أ- **المجال المكاني**: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة.

التعريف بالمؤسسة: تمت الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من المكلف بمكتب التنظيم العام والمكلف ببنابة مديرية النشاطات الصحية بالمؤسسة.

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا بموجب المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 97- 465 المؤرخ في 02 / 12 / 1997 المعدل والمنتم بالمرسوم التنفيذي رقم 08 / 62 المؤرخ في 24 فبراير 2008 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيرها ويوضع تحت وصاية الوالي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

وتعتبر المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات أحد المؤسسات الصحية العمومية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة وتقع بمقر الولاية فقد فتحت أبوابها يوم 06 أوت سنة 1992 كقاعة ولادة حضرية بطاقة استيعاب تقدر بـ : 64 سرير وقد تم تحويلها إلى مؤسسة استشفائية متخصصة في طب النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال بموجب المرسوم التنفيذي المذكور سالفًا وبطاقة استيعاب تقدر بـ : 104 سرير ودشنت بنفس التسمية سليمان عميرات.

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من أربعة مصالح وإثنا عشرة وحدة موزعة كالتالي:

1- مصلحة قسم العمليات الجراحية وتحتوي على:

- قسم العمليات الجراحية.

- قسم ما بعد العمليات الجراحية.

2- مصلحة أمراض النساء والتوليد: وتحتوي على أربعة وحدات وهي:

- وحدة أمراض النساء.

- وحدة الحمل المعسر.

- وحدة قبل الولادة وما بعد الولادة.

- وحدة الفحص والاستكشاف والاستجالات.

3- مصلحة طب الأطفال: وتحتوي على أربعة وحدات وهي:

- وحدة حديثي الولادة.

- وحدة الرضع.

- وحدة الأطفال الكبار.

- وحدة مستشفى النهار والاستجالات.

وحدة الأطفال الكبار توجد بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي لعدم وجود هياكل بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

4- مصلحة جراحة الأطفال: وتحتوي على وحدتان وهي:

- وحدة الاستشفاء.

- وحدة الفحص والاستجالات.

المصلحة لا تشتغل لعدم وجود المقر وعدم وجود الاختصاصيين.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تغطي منطقة جغرافية تمتد على مساحة 18175 كلم² بعدد سكان يقدر بـ: 1086690 نسمة بمتوسط كثافة تقدر بـ: 59 نسمة لكل كلم² وعدد الدوائر التي تغطيها المؤسسة 15 دائرة و 47 بلدية.

الموظفين: تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة 328 عامل في جميع الاختصاصات بينهم الإداريون 15، أطباء عامون 22، أطباء أخصائيون 01، شبه طبييون 199، أعوان المصالح والحراس والسائقين 46، أعوان متعاقدين بالتوقيت الجزئي 44.

1- المديریات:

1- نيابة مديرية الإدارة والوسائل: تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب حساب التكلفة.

2- المديرية العامة: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المدير العام.
- مكتب التنظيم العام.
- مكتب الاتصال.

3- نيابة مديرية النشاطات الصحية: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الوقاية.
- مكتب التنظيم وتقييم النشاطات.
- مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه.
- مكتب القبول.

4- نيابة مديرية المصالح الاقتصادية والهيكل والتجهيزات: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المصالح الاقتصادية.
- مكتب الهياكل والتجهيزات والصيانة.
- مكتب الجرد.

2- مهام المديرية:

- مدير المؤسسة: رتبته مدير ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:
- تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة.
- الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.
- إنشاء نظام داخلي خاص بالمؤسسة.
- توقيع وإصدار الأوامر الخاصة بمصالح المؤسسة.

2- المدير الفرعي للإدارة والوسائل: رتبته متصرف إداري ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- الإشراف على أجور العمال.
- القيام بتخطيط وتسيير المستخدمين داخل المؤسسة.
- متابعة ومراقبة المتربصين داخل المؤسسة.
- الإمضاء على السندات الخاصة بالخصوم والاستجابات والعطل المرضية أو البشرية.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.

3- المدير الفرعي للنشاطات الصحية: رتبته متصرف إداري ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- إرشاد وإعلان الأشخاص وتوجيههم عند الحاجة.
- يقوم بالانتهاء وإحصاء عدد المرضى الذين تم إدخالهم إلى المستشفى والذين غادروا منها.
- يهتم كذلك بالعمليات الوقائية وكذا الحماية.

4- المدير الفرعي للمصالح الاقتصادية والهيكل والتجهيزات : رتبته نائب مدير ودوره القيام بالمهام

التالية:

- تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية وغير الطبية مثل: التجهيزات والأدوات وغيرها.
- مراقبة النظافة داخل المؤسسة وعلى محيطها.
- التموين المواد الغذائية الضرورية.
- السهر على تسيير المصالح سواء استشفائية أو غير استشفائية.
- هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية وغير الطبية وكذا التغذية والصيانة.
- صيانة الهياكل والتجهيزات.

3- مهام المصالح الإدارية:

- مكتب المحاسبة: مكلف به عون إداري أو محاسب يقوم بالمهام التالية:
 - تسوية الفواتير وتسجيلها وتحويلها إلى مصلحة المالية.
 - مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير.
- مكتب الجرد: مكلف به عون إداري يقوم بالمهام التالية:
 - يقوم بعملية الجرد والإحصاء لجميع العتاد الطبي وغير الطبي شريطة أن تكون الأجهزة والعتاد قيمتها تزيد عن 500.00 دج وإلا فلا تتقيد في مكتب الجرد.
 - يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة.
- مهام المصالح التقنية:
 - مصلحة البياضة: مكلف بها عون إداري أو مخازني يقوم بالمهام التالية:
 - توزيع الأغذية والافرشة والمآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية.
 - استلام المواد المطلوبة ومراقبتها وتخزينها.
 - استلام وصل التسليم للمحاسبة بين الممون والمخازني.
 - مراجعة الفاتورة وإمضاءاتها من قبل المخزني قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة.
 - مكتب الصيانة: مكلف به عون متعدد الخدمات يقوم بالمهام التالية:
 - الاهتمام بالعتاد والصيانة.
 - ترميم وإصلاح أي عطب أو خلل يحدث في مصلحة ما.
 - جلب المواد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزون الخردوات.
 - مصلحة الحظيرة: مكلف به سائق يقوم بالإشراف على جميع السيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة وصيانتها.
 - مصلحة الصيدلية: مكلف بها صيدلي مهمته تموين المؤسسة الصحية بمختلف الأدوية والأدوات الطبية المستهلكة بالإضافة إلى إعداد سندات الطلب للأدوية.
 - مصلحة التموين والأغذية: مكلف بها مخازني يقوم بالمهام التالية:
 - تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- إعداد وجبات للمرضى تكون متكاملة وصحية واقتصادية في حدود الميزانية المخصصة لهذه المصلحة وممضية من طرف طبية المستشفى.

- مراقبة وفحص المواد إن لكانت مدة استهلاكها قد انتهت.

مهام ومجالات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

1- المهام: تتكفل المؤسسة الاستشفائية في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان

الصحية وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- تضمن تنظيم وتوزيع الإسعاف وبرمجته.

- تطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.

- تطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان وتضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي.

- تساهم في ترقية المحيط وحمایته في مجالات الوقاية الصحية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

2- المجالات:

إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة تعمل

على تنفيذ السياسة العامة للمنظومة الصحية بغية تحقيق الأهداف المسومة ضمن عدة مجالات منها:

أ- مجال الوقاية: تظل الوقاية أولوية في مجال الصحة العمومية وسوف يتم التكفل بها من خلال البرامج الوطنية ومتابعتها وتقييمها وإدخال التعديلات اللازمة حسب لكل برنامج وكل منطقة التي تغطيها المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة.

ب- مجال تنظيم الهيكل الصحي ودعمه : يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم طاقات هياكل العلاج الأساسية لتلبية حاجات السكان.

ج- مجال الأدوية: يعمل مستشفى سليمان عميرات على ضمان توفير الأدوية ومواد اللقاح.

د- مجال صحة الأم والطفل : يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم قاعة الولادة بالأطباء

الأخصائيين وبالقابلات مع توفير وسائل تباعد الولادات وسهولة الحصول عليها بالتركيز على نظام الإعلام والتوجيه والتربية الصحية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

إن تهيئة هذه الأهداف ووضعها للتجسيد والتنفيذ يتطلب تدعيم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة بهياكل ووسائل مادية وأجهزة طبية بالتنسيق مع مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بالمسيلة.

ب- المجال البشري: يتضمن المجال البشري مفردات الدراسة وهو مجموع الأعوان شبه الطبيين

بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة والذي بلغ عددهم

153 عون شبه طبي موزعين حسب طبيعة اختصاصهم إلى:

- ممرضين للصحة العمومية: 91.

- قابلات للصحة العمومية: 35.

- ممرضين مؤهلين للصحة العمومية: 27.

- مساعدي التمريض للصحة العمومية: 46.

وحدة العينة: الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة وبرتبة قابلة.

ج- المجال الزمني: تم إجراء القسم التطبيقي للدراسة قبل الامتحانات النهائية للسنة الدراسية 2012-

2013.

***كيفية اختيار العينة وحجمها:**

لقد اخترنا بالدراسة العينة التي تمثل الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة وبرتبة قابلة والذي يقدر

عددهم بـ: **153** عون شبه طبي¹ أخذنا منهم **60** عون شبه طبي بطريقة عشوائية طبقية تمثل عينة

الدراسة الأساسية حيث شملت الطبقة الأولى ممرضة والطبقة الثانية قابلة كما هو موضح في الجدول رقم

(04).

¹ - تستثنى منهم 20 عون شبه طبي كعينة للدراسة الاستطلاعية وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة 133 عون شبه طبي.

جدول رقم (04): يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
ممرضة	31	51.66%
قابلة	29	48.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة 51.66% من أفراد العينة ممرضات أما القابلات جاءت نسبتهم 48.33% وعلى الرغم من أن نسبة الممرضات والقابلات متقاربة إلا أن نسبة الممرضات تفوقت على القابلات يعود ذلك إلى كون عدد الممرضات أكبر من عدد القابلات في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات- المسيلة-

جدول رقم (05): يوضح خصائص العينة من حيث السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	37	61.66%
31 سنة فما فوق	23	38.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ : 61.66% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وأقل نسبة 38.33% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة فما فوق وهذا راجع إلى إقبال عدد كبير من الشباب على مزاوله مهنة التمريض.

جدول رقم (06): يوضح خصائص العينة من حيث متغير المهنة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	34	56.66%
11 سنة فما فوق	26	43.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (06) يوضح أن أعلى نسبة تقدر بـ : 56.66% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 10 سنوات وأقل نسبة 43.33% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 سنة فما فوق وهذا راجع لتوظيف المؤسسة لكفاءات عالية التكوين حسب متطلبات المؤسسة الصحية وهذا من خلال ملاحظتي الشخصية لكوني عاملة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة برتبة ممرضة للصحة العمومية.

3-4- وصف أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في كل من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية ولقد أعدت أداة الدراسة من طرف أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي عام 2008.

أ- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

ويشمل المقياس على أربعة أساليب لإدارة الصراع وهي:

1- أسلوب التعاون.

2- أسلوب الإيجار.

3- أسلوب التجنب.

4- أسلوب التسوية.

حيث يتكون المقياس في صورة نهائية من ستة وعشرون بنداً.

تصحيح المقياس: يتم تصحيح المقياس بحيث تقابل بدائل الإجابة (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) الدرجات على الترتيب (1، 2، 3، 4، 5).

ويتكون المقياس من 26 فقرة يعني أربعة أساليب المذكورة سالفاً.

الأسلوب الأول: ويتكون من سبعة فقرات تحمل الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7.

الأسلوب الثاني: ويتكون من ثمانية فقرات وتحمل الأرقام 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15.

الأسلوب الثالث: ويتكون من ستة فقرات وتحمل الأرقام 16، 17، 18، 19، 20، 21.

الأسلوب الرابع: ويتكون من خمسة فقرات وتحمل الأرقام 22، 23، 24، 25، 26.

ب- مقياس الروح المعنوية:

ويشمل المقياس على خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1- تقدير العاملين.

2- رضا العاملين عن العمل.

3- العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها.

4- الحوافز المادية والمعنوية.

5- الرضا عن المؤسسة ومرافقها.

حيث يتكون المقياس في صورة نهائية من أربعة وثلاثون بنداً.

تصحيح المقياس: يتم تصحيح المقياس بحيث تقابل بدائل الإجابة (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) الدرجات على الترتيب (1، 2، 3، 4، 5).

ويتكون المقياس من 34 فقرة يعني خمسة أبعاد المذكورة سابقاً.

البعد الأول: ويتكون من ثمانية فقرات تحمل الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

البعد الثاني: ويتكون من ستة فقرات تحمل الأرقام 9، 10، 11، 12، 13، 14.

البعد الثالث: ويتكون من ثمانية فقرات تحمل الأرقام 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

البعد الرابع: ويتكون من سبعة فقرات تحمل الأرقام 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29.

البعد الخامس: ويتكون من خمسة فقرات تحمل الأرقام 30، 31، 32، 33، 34.

1- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات كل من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية على عينة قوامها 300 معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وكان معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.806 وبلغ الثبات الكلي لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي 0.839 كما بلغ الثبات الكلي لمقياس الروح المعنوية 0.832 وكذلك تم حساب معامل ثبات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة الرئيسية يوضحها الجدول (07).

جدول (07): يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات لأداة الدراسة وأبعادها
0.885	أسلوب التعاون
0.852	أسلوب الإجبار
0.780	أسلوب التجنب
0.807	أسلوب التسوية
0.839	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع
0.873	بعد تقدير العاملين
0.865	بعد رضا العاملين عن العمل
0.894	بعد العلاقات الإنسانية
0.817	بعد الحوافز المادية والمعنوية
0.873	بعد الرضا عن المدرسة ومرافقها
0.832	الثبات الكلي لأبعاد الروح المعنوية
0.806	الثبات الكلي لأداة الدراسة

2- صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة والمناهج وعلم النفس من أساتذة جامعة أم القرى وكلية المعلمين بمكة المكرمة وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث : مدى مناسبة الفقرة للمحتوى وشمولييتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم واعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار : تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل بعد من أبعادها ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة ل ها بعضها مع بعض والتأكد من عدم التداخل بينها وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون. والجدول (08) يوضح ذلك.

جدول (08): يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	
0.794	أسلوب التعاون	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
0.743	أسلوب الإجبار	
0.718	أسلوب التجنب	
0.765	أسلوب التسوية	
0.763	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع	
0.774	بعد تقدير العاملين	أبعاد الروح المعنوية
0.766	بعد رضا العاملين عن العمل	
0.798	بعد العلاقات الإنسانية	
0.758	بعد الحوافز المادية والمعنوية	
0.808	بعد الرضا عن المدرسة ومرافقها	
0.718	الثبات الكلي لأبعاد الروح المعنوية	
0.755	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	

3-5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

الصدق والثبات:

تم حساب صدق المقياس بطريقة الصدق الذاتي من خلال الثبات المحسوب وكانت النتيجة $R = 0.91$ بالنسبة لمحور أساليب إدارة الصراع وكانت النتيجة $R = 0.82$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما هو موضح في الجدول رقم (07).

جدول رقم (09): يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	26	0.84	0.91
الروح المعنوية	34	0.68	0.82

الجدول رقم (04) يوضح أن صدق المقياس هو 0.91 لأساليب إدارة الصراع وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات والصدق مما يعكس ثبات وصدق إجابات وهذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

ولقد تم كذلك التأكد من صدق المقياس عن طريق صدق المحتوى أو الصدق الظاهري وهذا للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علم النفس، الإدارة الإحصاء من أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة المسيلة وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث: مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وتنوع محتواها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيها يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

طريقة التجزئة النصفية: حيث تم تقسيم المقياس من حيث عباراته الزوجية والفردية إلى قسمين

وطبق مرة واحدة على العينة الاستطلاعية وبعد تفريغ إجاباتهم وتحويلها إلى درجات بالاعتماد على مفتاح

التصحيح للأداة الذي يعطي الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) على الترتيب ثم حساب العلاقة بين جزئي المقياس بمعامل الارتباط لبيرسون ثم حولت درجة الارتباط هذه في معامل سبيرمان براون لإيجاد معامل الارتباط المكافئ لصورة المقياس لكل وكانت النتيجة $r = 0.84$ بالنسبة لمحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكانت النتيجة $r = 0.68$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما ورد في الجدول السابق رقم (09).

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تمت معالجة البيانات و تحليلها باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج spss الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات الإحصائية فيما يلي:
- 1- النسب المئوية للبيانات لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة والبيانات الأولية بشكل مختصر مبسط وذلك بعد عرضها على هيئة جداول.
 - 2- إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى والتباين لمعرفة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
 - 3- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات للإجابة على الفرضية الأولى.
 - 4- اختبار **t- test** لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذا مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وفقاً لمتغير: الرتبة المهنية، السن، الخبرة المهنية.
 - 5- معادلة سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط عند حساب ثبات المقاييس (أساليب إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية).

خلاصة:

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع البيانات والمعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركز في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، أدواتها، خصائصها السيكمترية وأهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضيات
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها.
- خلاصة نتائج الدراسة
- مقترحات الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

سنختصر في هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حسب محاور الدراسة وكذا تناول استجابات أفراد عينة الدراسة باتجاه محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومحور الروح المعنوية حسب المتغيرات التالية: الرتبة المهنية السن، الخبرة المهنية.

1 1 عرض نتائج الفرضيات:

سوف يتم في البداية عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

*الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والمدى للعينة الكلية كما هو موضح في الجدول رقم (10)

جدول رقم (10): يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	التباين
التنظيمي أساليب إدارة الصراع	60	20.08	7.79	28	60.722
		25.36	8.57	32	73.456
		18.63	4.68	24	21.640
		15.76	4.65	19	21.640
		105.91	24.18	119	585.027
الروح المعنوية					

وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة على اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

أ عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم والجدول رقم (11) يوضح هذه العلاقة.

جدول رقم (11): يوضح معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

أ	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الروح المعنوية
1	أسلوب التعاون	0.500 **
2	أسلوب الإجبار	0.234 - **
3	أسلوب التجنب	0.499 - **
4	أسلوب التسوية	0.531 **

** دالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.500 عند درجة حرية 58 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة طردية تعني أنه كلما زاد تطبيق أسلوب

التسوية من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة والعكس والشكل رقم يوضح هذه العلاقة.

كمّا يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (0.531) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة طردية نعني أنه كلما زاد تطبيق أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة والعكس.

لعمّا يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (- 0.234) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة عكسية تبين انه كلما زاد تطبيق أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس.

كمّا يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (- 0.499) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة عكسية نعني انه كلما زاد تطبيق أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس.

من خلال النتيجة التي توصلنا إليها يمكن أن نؤكد تحقق الفرضية الأولى والتي صيغت على وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة حيث وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وهي علاقة طردية وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الإيجاب والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وهي علاقة عكسية.

ب- عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين ب المؤسسة وفقا لمتغير الرتبة (مرضة، قابلة) وللتحقق من صحة هذه لفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية (مرضة، قابلة).

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الرتبة	
دالة	58	3.103	6.759	22.903	31	مرضة	أسلوب التعاون
			7.796	17.069	29	قابلة	
دالة	58	1.922 -	8.920	23.354	31	مرضة	أسلوب الإيجاب
			7.762	27.517	29	قابلة	
غير دالة	58	0.528 -	4.812	18.322	31	مرضة	أسلوب التجنب
			4.601	18.709	29	قابلة	
غير دالة	58	0.097 -	4.148	15.709	31	مرضة	أسلوب التسوية
			5.210	15.827	29	قابلة	

يتبين من الجدول رقم (12) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة 3.103 وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (22.903) بانحراف معياري (6.759) والقابلة على متوسط بالغ (17.069) وبانحراف معياري (7.796).

كما يتبين من الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-1.922).

وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (23.35) بانحراف معياري (8.92) والقابلة على متوسط بالغ (27.51) وبانحراف معياري (7.76).

كما يتبين من الجدول رقم (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.598) وهذا ما يفسره التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (18.32) وبانحراف معياري (4.81) والقابلة على متوسط بالغ (18.70) وبانحراف معياري (4.60).

كما يتبين من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.097).

وهذا ما يفسره التقارب الكبير في المتوسطات الح سابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (15.70) وبانحراف معياري (4.14) والقابلة على متوسط حسابي بالغ (15.82) وبانحراف معياري (5.21).

ج- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع لتنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفاد عينة الدراسة حول أساليب الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن.

السن	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	37	21.189	8.075	1.406	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	18.304			
أقل من 30 سنة	37	25.189	9.492	- 0.202	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	25.652			
أقل من 30 سنة	37	18.513	4.885	- 0.249	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	18.826			

غير دالة	58	- 0.818	4.185	15.378	37	أقل من 30 سنة	أسلوب التسوية
			5.357	16.391	23	31 سنة فما فوق	

يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.406) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (21.18) وبانحراف معياري (8.07) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (18.30) بانحراف معياري (7.12).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإخبار من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.202) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (25.18) بانحراف معياري (9.49) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (25.65) بانحراف معياري (7.02).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.249) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (18.51) بانحراف معياري

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(4.88) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (18.82) بانحراف معياري (4.43).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.818) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (15.37) بانحراف معياري (4.18) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (16.39) بانحراف معياري (5.35).

د - عرض نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من جهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العين	الخبرة المهنية	
دالة	58	2.328	7.733	22.058	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التعاون
			7.218	17.500	26	11 سنة فما فوق	

غير دالة	58	1.520 -	9.561	23.911	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب الإجبار
			6.785	27.269	26	11 سنة فما فوق	
غير دالة	58	1.550 -	4.468	17.823	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التجنب
			4.831	19.692	26	11 سنة فما فوق	
غير دالة	58	0.163	4.272	15.852	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التسوية
			5.191	15.653	26	11 سنة فما فوق	

يتبين من الجدول رقم (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.328) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (22.05) بانحراف معياري (7.73) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (17.50) بانحراف معياري (7.21).

كما يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإجبار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين

بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.520) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (23.91) بانحراف معياري (9.56) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المت وسط الحسابي (27.26) بانحراف معياري (6.78).

كما يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) = 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.550) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (17.82) بانحراف معياري (4.46) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (19.69) بانحراف معياري (4.83).

كما يتبين من الجدول رقم (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) = 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.163) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (15.85) بانحراف معياري (4.27) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (15.65) بانحراف معياري (5.191).

هـ- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة).

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممرضة	31	106.516	15.768	0.197	58	غير دالة
قابلة	29	105.275	31.072			

يتبين من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.197) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لذي رتبة الممرضة (106.51) بانحراف معياري (15.76) والقابلة بمتوسط حسابي بالغ (105.27) وبانحراف معياري (31.07).

و- عرض نتائج الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عين الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير السن.

المتغير	العين ة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من سنة	37	103	18.529	-	58	غير دالة
31 سنة فما فوق	23	110.608	31.141	1.189		

يتبين من الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.189) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العم رية أقل من 30 سنة (103) بانحراف معياري (18.52) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق (110.60) بانحراف معياري (31.14).

ي - عرض نتائج الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17): يوضح فقيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	34	109.235	16.208	1.22	58	غير دالة
11 سنة فما فوق	26	101.576	31.611			

يتبين من الجدول رقم (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.22) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (109.23) بانحراف معياري (16.20) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (101.57) بانحراف معياري (31.61).

1-2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

أ- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى، كما في الجدول رقم (11)

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات <المسيلة > وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، حيث تقوم بين أسلوب

التعاون و الروح المعنوية علاقات تشابكية تبادلية لا يمكن الفصل بينهما ، وبالتالي كلما زاد تطبيق أسلوبى التعاون والتسوية من قبل مدير ا لمؤسسة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس صحيح .

في حين أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوبى الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم،و عليه تكون العلاقة بينهما علاقة عكسية حيث كلما زاد تطبيق أسلوبى الإجبار والتجنب من قبل مدير المؤسسة الاستشفائية كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس صحيح .

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة **الخالدي (2008م)** ودراسة **البلبيسي (2004م)** التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الصراع وبين الروح المعنوية كما اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة **إيفانز (1998م)** التي أشارت إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية وبين الأساليب الإدارية أو السلوك الإداري للمديرين باعتبار أن إدارة الصراع جزء من الأساليب الإدارية للمديرين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات لأسلوبى التعاون والتسوية من أجل إشباع اهتمامات الأعوان شبه ا لطبيين التي تتمثل في رفع مستوى الأداء الصحي بالإضافة إلى التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والأمراض المهنية المزمنة والإحالة للتقاعد والإجازات ومنح الحوافز المادية والمعنوية وغيرها وحلّ مشاكلهم من خلال خلق شبكة اتصال قوية بينهم وبين الإدارة لحل النزاعات وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم من أجل توجيههم والإشراف على أنشطتهم وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم ضمن المناخ التنظيمي الذي يتلاءم مع متطلباتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية بالإضافة إلى تشجيع اقتراحاتهم وإبداعاتهم سواء ما تعلق الأمر بالاشتراك في وضع الخطة الشاملة والمتكاملة للرعاية الصحية للفرد والأسرة والمجتمع والاشتراك في الأبحاث العلمية المتعلقة بالرعاية الصحية ،بالإضافة إلى تنسيق الخدمات الصحية كل هذا يزيد من إحساس الأعوان شبه الطبيين بالأهمية ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم فيعمل كلا الأسلوبين على تحقيق أ قصى مصالح الأطراف المتصارعة ويتعلم أطراف الصراع من خبرة بعضهم البعض ويوثق علاقاتهم بعضهم البعض والعكس

بالنسبة إلى استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لأسلوبي الإجبار والتجنب اللذان ينعكسان سلبا على مستوى الأداء الصحي للأعوان شبه الطبيين وعلى مستوى الروح المعنوية لديهم مما يعيق تطورهم وإبداعهم في المؤسسة التي يعملون فيها ويزيد تدمرهم وسر بهم من العمل ويزيد من حدة التسبب والقلق لديهم ويبرز العدوانية والتنافر بين الأعوان شبه الطبيين.

ب-مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية وهذا لصالح الممرضات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الممرضات يدركن هذا الأسلوب وممارسته في العمل الجماعي وهذا على اختلاف أنشطتهن التمريضية والمسؤوليات الموكلة لهن المتمحورة في تنسيق الخدمات الصحية بين مختلف الأقسام الصحية والمصالح الموجودة على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى الرعاية الجسمانية والنفسية والاجتماعية والروحية للمريض وإمداده بالإرشادات اللازمة للوقاية من الأمراض والارتقاء بصحته بالإضافة إلى إدارة الخدمات التمريضية والإشراف على أفراد هيئة التمريض وتعليم الفئات الأخريات من هيئة التمريض كل هذه المهام تتطلب التعاون وتضافر الجهود بين الممرضات من أجل تنفيذ إرشادات ومتطلبات الطبيب وال رعاية الجسمانية للمريض والارتقاء ء بالأداء التمريضي على مستوي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة فالملاحظ على مستوى المؤسسة ب أن الممرضات يثبتغلن في ثمانية وحدات صحية بالمقارنة بالقابلات اللواتي يثبتغلن في وحدتين وهما وحدة الولادة ووحدة حماية الأمومة والطفولة .

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الزهراني (1999م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمهنة بالإضافة إلى دراسة العتيبي (2006م) التي أشارت إلى أن نمط التعاون أكثر الأنماط استخداما .

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة القحطاني ويوسف (2001م).

-كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين وفقا لمتغير الرتبة المهنية .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف مستواهم المهني ونتيجة مشاهداتهم لممارسات مدير المؤسسة الاستشفائية يميزون بين هذه الأساليب وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها رغم اختلاف مستويات الرتبة لديهم .

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القحطاني ويوسف(2001م).

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم(13)أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب التعاون والإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة التعاون والإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين وفقا لمتغير السن .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف أعمارهم يدركون هذه الأساليب وممارستهم في العمل الجماعي وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة قليوبي(2003م)التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين سمات الشخصية لمتغير السن.

وتشير هذه النتيجة إلى الزمط القيادي الدبلوماسي لمدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الذي يسعى للتطوير المناسب ،و يوجد التعاون في المؤسسة ،ولديه القدرة على مسايرة مع الجميع والتوافق مع رغباتهم بالإضافة إلى سمات شخصية مدير المؤسسة كسمة الاجتماعية وسمة المسؤولية التي يتضح من خلال الاتصالات الدائمة مع الأعوان شبه الطبيين وتنظيم وتقسيم العمل الذي يوضحه البناء التنظيمي والذي

يعبر في نفس الوقت عن توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة و الجدّ في العمل وفي تنفيذ القرارات ،فنمط القيادة وسمات الشخصية التي يتميز بها مدير المؤسسة ترجمت في كيفية التعامل مع كل الفئات العمرية للأعوان شبه الطبيين بدون تحيز وهذا راجع إلى خبرته المهنية كمدير فرعي للموارد البشرية لعدة سنوات الذي عمل فيها على التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل المستشفى والاتصال المباشر مع الإدارة العليا فيما يتعلق بالقوى العاملة ،وجلب أفضل العناصر الطبية ،والمساعدة للقطاع الطبي والعاملين في مختلف التخصصات بالإضافة إلى إدارة برامج المزايا والخدمات مثل :التأمين الصحي والإحالة للتقاعد والإجازات وغيرها وتوفير معلومات فورية من الاتجاهات و الطرق الحديثة في حلّ المشكلات والمنازعات بالمؤسسة ،وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية بالإضافة إلى عدم الخروج عن السياسات والاستراتيجيات وفي نفس الوقت التعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية.

د-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الرابعة كما هو موضح في الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات خبرة. وربما يعود السبب في ذلك أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف مستوى الخبرة لديهم يشعرون بأهمية أسلوب التعاون في العمل الجماعي .

واتفقت هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السلمي (2004م) ودراسة ديفيد وبارشير والمشرقي (2000م).

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الخالدي (2008م) ودراسة بيرسون(1994م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لأسلوب التعاون مع الأعوان شبه الطبيين الأقل من 10 سنوات خبرة مهنيّ وذلك من أجل غرس فيهم روح التعاون في العمل الجماعي بالإضافة إلى التكفل بهم من كل النواحي سواء من ناحية التدريب على المهارات أو كيفية

التعامل مع المريض وأوليائه وتنمية قدراتهم وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم داخل المؤسسة وإمدادهم بالمعلومات الإدارية الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة وكيفية التعامل لحلّ المشكلات والنزاعات الخاصة بهم وكيفية تطبيق اللوائح الإدارية والامتثال للأوامر الإدارية بالإضافة إلى توجيههم والإشراف على الأنشطة التي يقومون بها من أجل رفع مستوى أداءهم وكفاءتهم الخدمائية ومن أجل تعويد هم على الانضباط الأخلاقي والمهني داخل المؤسسة خاصة في بداية مشوارهم المهني في قطاع الصحة بإعتبار هذا الأخير من أهم القطاعات الحساسة في المجتمع والتي لا تسمح بأي خطأ فيها.

-كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الإيجار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه ا لطبيين وفقا لمتغير الخبرة المهنّي .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف فئات الخبرة لديهم ونتيجة مشاهداتهم لممارسات مدير المؤسسة وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها رغم اختلاف مستويات الخبرة لديهم.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة بيسون (1994م) ودراسة الخالدي (2008م)

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السلمي (2004م) ودراسة ديفيد وبارشير والمشرقي (2000م).

هـ- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

-يتضح من عرض نتائج الفرضية كما هو موضح في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة - قابلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالرغم من اختلاف الرتب المهنية لديهم إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة التي يعملون فيها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحربي (2005م) ودراسة مندل (1998م) .

واختلفت مع النتيجة التي تولت إليها دراسة الزهراني (1993م) ودراسة أبو السمن (1994م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن انتماء الأعوان شبه الطبيين لنفس المؤسسة واشتراكهم في تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم الخدمات الصحية للمريض بمستوى عال من الأداء والكفاءة المهنية بالإضافة إلى اشتراكهم في نفس الخدمة المترجمة في الرعاية الشاملة للمريض خلال الصحة والمرض حيث تشمل هذه الرعاية النواحي الجسمانية والنفسية والاجت ماعية والروحية وتعليم المريض وأ سررته ومدّهم بالإرشادات اللازمة للوقاية من الأمراض والارتقاء بصحتهم، كل هذه يخلق لديهم شعور بمستوى من الروح المعنوية في المؤسسة التي يعملون فيها ، وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي يوليها المجتمع للقاع الصحي وللمستخدمين فيه حيث أن المجتمع يفضل العمل بالقطاع الصحي على باقي القطاعات على اعتبار مساهمته في تدعيم الاعتزاز والفخر لدى العاملين فيه.

و - مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية السادسة كما هو موضح في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات - المسيلة- من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على الرغم من اختلاف الفئات العمرية لديهم إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة التي يعملون فيها. انفتقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحربي (2005م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (1994م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الواجب المهني والإنساني للأعوان شبه الطبيين بكل الفئات العمرية يحتم عليهم مراقبة مرضاهم دائماً وعدم تركهم عدة ساعات دون ملاحظة، وكذلك أهم الالتزامات المهنية العدالة في معاملة المرضى بالإضافة إلى قوة الملاحظة والمهارة العالية في الأداء، ومن أهم الم متطلبات الخلقية والمهنية أن تكون لديهم يقظة الضمير وكذا الدقة في العمل والالتزام بالقوانين والشعور بالانتماء لمكان العمل.

ي - مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية السابعة كما هو موضح في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم وبحكم ممارستهم ومشاهداتهم لتطبيقات الإدارة الاستشفائية إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة - التي يعملون فيها وهذا راجع لطبيعة المهنة، والخبرة المهنية تزيد من دافعية الأعوان شبه الطبيين للالتزام بالقوانين والتحلي بأهم المتطلبات الخلقية والمهنية بالإضافة إلى تطبيق الالتزامات المهنية بمستوى يعبر عن مدى أهمية الخدمة الصحية المقدمة للمريض وتأثيرها على نفسيته وحياته الاجتماعية بالإضافة إلى تحمل أعباء هذه المهنة بمستوى من الروح المعنوية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (2005م) ودراسة عبيدات (1422هـ) ودراسة مندل (1418هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة أبو السمن (1414هـ) ودراسة بينا (1998م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة نتائج الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها نقدم خلاصة لأهم ما توصلت إليه الدراسة كما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - ومستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم.
- 2- توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية لصالح الممرضات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة ، قابلة).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة- قابلة).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن.

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

مقترحات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة تقديم بعض الاقتراحات والتي يمكن إجمالها بالآتي :

- 1- ضرورة اهتمام مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة باستخدام أسلوب التعاون عند إدارته للصراعات التنظيمية من خلال تطوير ممارسة دبر المؤسسة الاستشفائية المتخصصة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التدريب العملي الميداني.
- 2- تبني إقامته الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز الإشراف الصحي حول أساليب إدارة الصراع لزيادة وعي المدير والأعوان شبه الطبيين بولاية المسيلة وإكسابهم مفهوم العمل الجماعي .
- 3- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين والتشبيث من درجة صلاحيتها لإستخدامها في عملية التدريب وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والإشراف الصحي.
- 4- عقد دورات تدريبية للمدير والأعوان شبه الطبيين أثناء الخدمة حول أساليب إدارة الصراع وأثرها على الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين.
- 5- ضرورة التعاون مع هيئة التدريس في الجامعات والمدارس العليا للإدارة لإعطاء دورات تدريبية حول النظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .
- 6- العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل والرضا عنه من خلال ورش العمل للمدير والأعوان شبه الطبيين بإشراف مراكز الإشراف تدور حول تنمية العلاقات الإنسانية وفن التعامل مع الآخرين .

7- عقد دورات تدريبية ولقاءات صحية للمدير تحت إشراف مخت صين تنمي لديه الوعي بأهمية العمل التعاوني و المحافظة على مستوى الروح المعنوية لدى أعوانه شبه الطبيين .

8- ابتكار نشاطات متعددة تحافظ على مستوى الروح المعنوية بين المدير وأعوانه شبه الطبيين كالرحلات والزيادات المتبادلة وتنمية العمل التعاوني.

9- توضيح آليات العمل وأنظمتها للأعوان شبه الطبيين من قبل مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عن طريق الاجتماعات التخصصية.

10- عدم تجاهل شكاوى الأعوان شبه الطبيين وردود أفعالهم.

11- التشجيع المستمر للأعوان شبه الطبيين وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تنمية قدراتهم الشخصية.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال فصول بحثنا هذا النظرية والتطبيقية لمحاولة الإلمام بكل ما يتعلق بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين ومعرفة العلاقة بينهما محاولة الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في الاشكالية المطروحة في بداية بحثنا والمتمثلة في علاقة أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة في بداية البحث

وبعد الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة النتائج توصلنا الى:

- 1- وجود علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 3- وجود فروق دالة في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة ، تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) لصالح الممرضات والى متغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.
- 4- لا توجد فروق دالة في كل من أسلوب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) ، الخبرة المهنية.

5- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير السن.

6- لا توجد فروق دالة في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة تعزي إلى متغير الرتبة ، السن ، الخبرة المهنية.

ونظرا لندرة البحوث والدراسات في هذا الموضوع خاصة في مجال الصحة ، لذا نرجوا الإهتمام بالبحث والتعمق فيه،ونرجوا أن نكون قد ساهمنا بصفة عامة في إثراء موضوع أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية في المجال الصحي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

1- القرآن الكريم

ثانياً- المراجع العربية:

- 1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 2- أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 4- أشرف محمد عبد الغني شريت : ع ن الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 5- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 6- عبد الفتاح محمد دويرار : أصول ع ن المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الازاريطه، 2000.
- 7- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، 1980.
- 8- كامل محمد مح مد عويضة: ع ن الصناعي، مراجعة محمد رجب البيومي، دار ال كتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 9- حلوة محمد فوزي: العلاقات الإدارية، سلوك ومهارات، دار أجنادين، الرياض، 2007.
- 10- مجموع هشام محمد نور: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، ط1، جدة، 1990.

- 11- نشوان يعقوب حسني: الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، 1991.
- 12- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، 1972.
- 13- محمد الصيرفي: إدارة الصراع، دار هلا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 14- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، عمان، 2009.
- 15- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970.
- 16- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، 1972.
- 17- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990.
- 18- صلاح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 19- الشباني محمد التومي: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنظمة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1985.
- 20- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء، ط5، عمان، 2009.
- 21- سيد محمد جاد ال رب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 22- عبد الرحمان عيسوي: علم ن والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط9، جدة، 2000.

- 24- الحقييل سليمان بن عبد الرحمان : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية، دار الشبل، ط7، الرياض، 1996.
- 25- مرسي محمد منير: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 26- حسان حسن محمد إبراهيم ومحمد حسين العجمي : الإدارة التربوية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2007.
- 27- العمارة محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999.
- 28- جودة بني جابر: ع ن الاجتماعي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2004، ص311-312.
- 29- رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 30- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 31- سعيد عبد مرسي بدر : مدخل في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص276.
- 32- الهيبي صلاح الدين: أثر الروح المعنوية في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد رقم 20، العدد 06، دمشق، 2004.

الأطروحات:

- 1- محمد رضا شنة : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور زين الدين مصمودي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007.
- 2- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور رمضان بن أحمد عيد، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2008.

3- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي : الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، أطروحة ماجستير إ شراف الدكتور محمد بن محمد حسن رسمي، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2008.

4- فاطمة بنت عليان السفياني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب الصراع التنظيمي كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بم محافظة جدة، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور محمد بن معيض الوديناني، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2009.

5- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، أطروحة ماجستير، إشراف الدكتور يوسف عطية بحر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

مواقع الإنترنت:

WWW.ALMAANY.COM

تاريخ الإطلاع: 2013/05/29 على الساعة 13:56.

الملحق رقم (03)

يوضح معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

Frequencies

Statistics

		تعاون	الإجبار	التجنب	التسوية	الروح المعنوية
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	20,0833	25,3667	18,6333	15,7667	105,9167
	Mode	15,00	26,00	19,00	12,00	86,00 ^a
	Std. Deviation	7,79242	8,57068	4,68306	4,65183	24,18733
	Variance	60,722	73,456	21,931	21,640	585,027
	Range	28,00	32,00	24,00	19,00	119,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Correlations

Correlations

		تعاون	الروح المعنوية
تعاون	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تعاون	الروح المعنوية
تعاون	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	الاجبار
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,234
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	60	60
الاجبار	Pearson Correlation	-,234	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	60	60

Correlations

		الروح المعنوية	التجنب
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,499**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التجنب	Pearson Correlation	-,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الروح المعنوية	التسوية
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التسوية	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الروح المعنوية	الاجبار
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,234
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	60	60

الأجبار	Pearson Correlation	-,234	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	60	60

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	التجنب
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,499**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التجنب	Pearson Correlation	-,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	التسوية
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التسوية	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

expérience	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	22,0588	7,73399	1,32637
	2,00	17,5000	7,21803	1,41557
الاجبار	1,00	23,9118	9,56118	1,63973
	2,00	27,2692	6,78562	1,33077
التجنب	1,00	17,8235	4,46855	,76635
	2,00	19,6923	4,83131	,94750
التسوية	1,00	15,8529	4,27205	,73265
	2,00	15,6538	5,19186	1,01821
الروح المعنوية	1,00	109,2353	16,20897	2,77982
	2,00	101,5769	31,61161	6,19955

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	,937	,337	2,328	58
	Equal variances not assumed			2,350	55,663
الاجبار	Equal variances assumed	4,659	,035	-1,520	58
	Equal variances not assumed			-1,590	57,729
التجنب	Equal variances assumed	,413	,523	-1,550	58
	Equal variances not assumed			-1,534	51,660
التسوية	Equal variances assumed	1,514	,223	,163	58

	Equal variances not assumed			,159	47,868
الروح المعنوية	Equal variances assumed	20,159	,000	1,220	58
	Equal variances not assumed			1,127	34,992

T-Test

Group Statistics

	classe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	31	22,9032	6,75946	1,21404
	2,00	29	17,0690	7,79620	1,44772
الاجبار	1,00	31	23,3548	8,92020	1,60211
	2,00	29	27,5172	7,76264	1,44149
التجنب	1,00	31	18,3226	4,81239	,86433
	2,00	29	18,9655	4,60188	,85455
التسوية	1,00	31	15,7097	4,14884	,74515
	2,00	29	15,8276	5,21035	,96754
الروح المعنوية	1,00	31	106,5161	15,76890	2,83218
	2,00	29	105,2759	31,07238	5,77000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	,109	,743	3,103	58
	Equal variances not assumed			3,088	55,576
الاجبار	Equal variances assumed	1,079	,303	-1,922	58

	Equal variances not assumed			-1,931	57,711
التجنيد	Equal variances assumed	1,578	,214	-,528	58
	Equal variances not assumed			-,529	57,969
التسوية	Equal variances assumed	3,175	,080	-,097	58
	Equal variances not assumed			-,097	53,499
الروح المعنوية	Equal variances assumed	14,251	,000	,197	58
	Equal variances not assumed			,193	40,901

T-Test

Group Statistics

	âge	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	37	21,1892	8,07547	1,32760
	2,00	23	18,3043	7,12508	1,48568
الاجبار	1,00	37	25,1892	9,49221	1,56051
	2,00	23	25,6522	7,02986	1,46583
التجنيد	1,00	37	18,5135	4,88548	,80317
	2,00	23	18,8261	4,43798	,92538
التسوية	1,00	37	15,3784	4,18563	,68811
	2,00	23	16,3913	5,35757	1,11713
الروح المعنوية	1,00	37	103,0000	18,52926	3,04619
	2,00	23	110,6087	31,14152	6,49346

Independent Samples Test

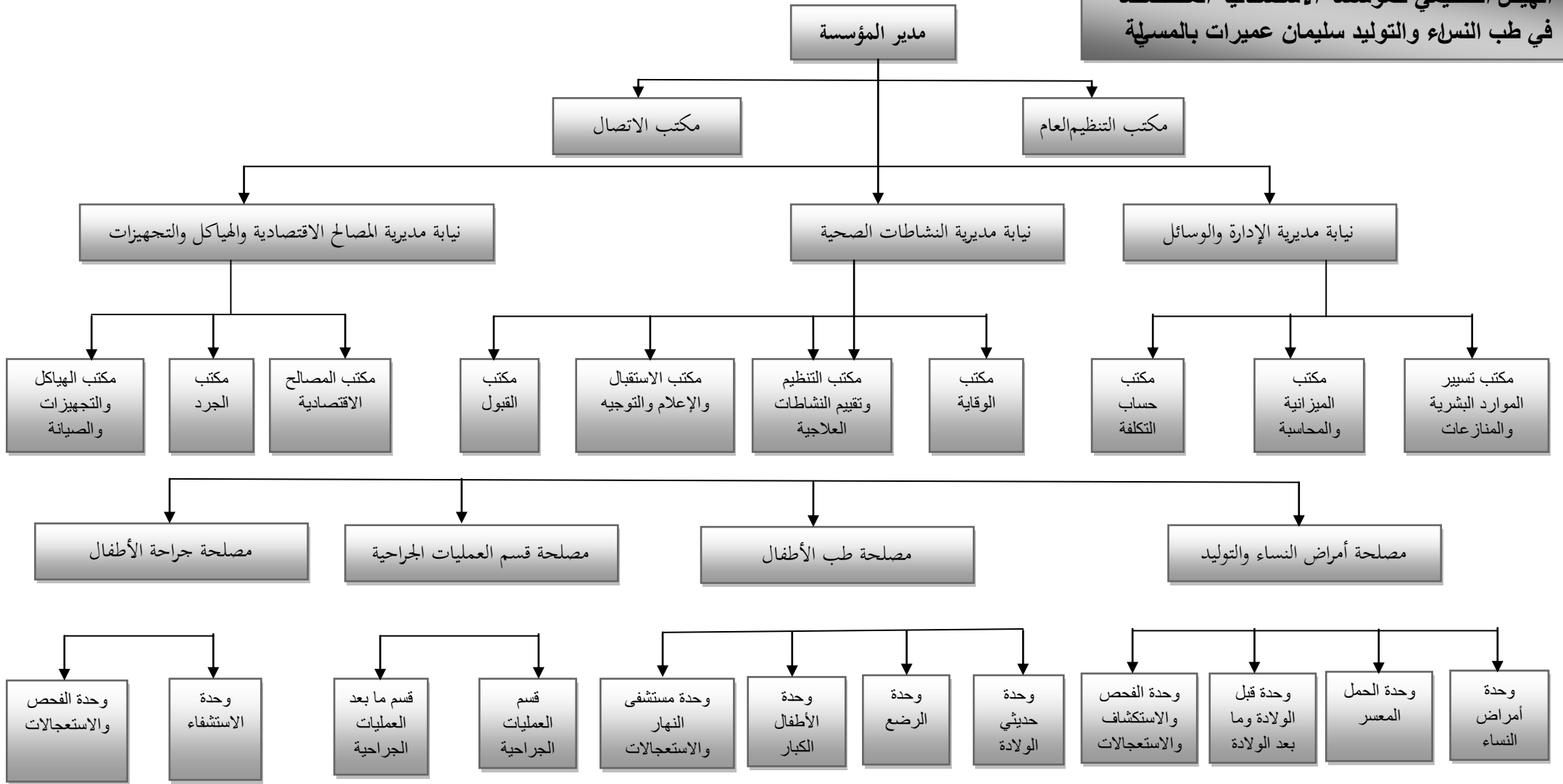
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	1,775	,188	1,406	58
	Equal variances not assumed			1,448	51,208
الاجبار	Equal variances assumed	4,313	,042	-,202	58
	Equal variances not assumed			-,216	56,094
التجنب	Equal variances assumed	,489	,487	-,249	58
	Equal variances not assumed			-,255	50,216
التسوية	Equal variances assumed	4,019	,050	-,818	58
	Equal variances not assumed			-,772	38,476
الروح المعنوية	Equal variances assumed	6,957	,011	-1,189	58
	Equal variances not assumed			-1,061	31,807

الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء محكمي الإمتحانة

الدرجة	الاسم	م
أستاذ مساعد -أ-	بعلي مصطفى	1
دكتور	مجاهدي طاهر	2
أستاذ مساعد -أ-	جلاب مصباح	3
أستاذ مساعدة -ب-	زيد الخير سميرة	4
أستاذ مساعد -ب-	علوطني عاشور	5
أستاذ مساعد -ب-	دوباخ قويدر	6

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة
في طب النسراء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة



المصدر: نيابة مديرية النشاطات الصحية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

ته

بِحكم الله

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة " سليمان عميرات " بالمسيلة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى الأعوان شب ه الطبيين من وجهة نظرهم، في ضوء عدة متغيرات شملت الرتبة ، السن، الخبرة المهنية، وعليه فقد ركزت تساؤلات الدراسة حول مايلي:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة والروح المعنوية لدى الأعوان الشبه طبيين من وجهة نظرهم.

2- توجد فروق ذات دالة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزي إلى متغير الرتبة ، السن، الخبرة المهنية.

3- توجد فروق ذات دالة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات من وجهة نظرهم تعزي إلى متغير الرتبة ، السن، الخبرة المهنية.

وللإجابة عن تلك التساؤلات تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 60 عوناً شبه طبي برتبة ممرضة وقابلة ، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الارتباطي ،طبق عليهم مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية من إعداد الخالدي (2008م) وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياسين وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأسفرت النتائج على :

1- وجود علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

2- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

3- وجود فروق دالة في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة ،

تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) لصالح الممرضات والى متغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.

4- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) ، الخبرة المهنية.

5- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير السن.

6- لا توجد فروق دالة في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة تعزي إلى متغير الرتبة ، السن ، الخبرة المهنية.

Résumé d'étude :

Notre étude vise essentiellement à reconnaître les styles de la gestion du conflit administratif chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « Sliman Amirat » et sa relation avec l'esprit moral des assistants paramédicaux de leur point de vue, sous divers variables incluant le degré professionnel, l'âge, l'expérience professionnelle, donc les problématiques de l'étude se concentrent sur :

- 1) il existe une relation nette entre les styles de la gestion du conflit administratif chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « Sliman Amirat » et l'esprit moral des assistants paramédicaux de leur point de vue.
 - 2) il existe des différences concernant les styles de la gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier, du point de vue des assistants paramédicaux, attribués aux variables du grade, d'expérience professionnelle.
 - 3) il existe des différences nettes concernant le niveau de l'esprit moral des assistants spécialisés « Sliman Amirat » de leur point de vue, attribués aux variables de grade, d'âge, d'expérience professionnelle.
- pour répondre aux problématiques, on a choisi un échantillon aléatoire de 60 assistants paramédicaux au grade d'infirmier et sage-femme, en se basant sur la méthode descriptive, on les soumet à un module des styles d'administration du conflit organisationnel et un module de l'esprit moral, préparé par « EL khaledi » (2008), après la confirmation de la validité et la fiabilité des deux modules, on a traité les statistiques par le paquet statistique des sciences sociales (SPSS), les résultats sont les suivants :

1-L'existence d'une relation inverse positive, statique entre les style de coopération et de régularisation, parmi les styles de gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » et le niveau d'esprit moral chez les assistants paramédicaux de leur point de vue.

2- l'existence d'une relation inverse négative, statique entre les styles d'obligation et dérivation parmi les styles de gestion du conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalisé « sliman amirat » et le niveau d'esprit moral chez les assistants paramédicaux de leur point de vu.

3- il existe des différences nettes dans le style de coopération parmi les styles de gestion conflit organisationnel chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé »sliman amirat »de m'sila du point de vue des assistant paramédicaux de l'établissement, attribué au variable du grade (infirmière, sage femme) pour les infirmières et au variable de l'expérience professionnelle pour la catégorie de moins de 10 ans.

4- il n'existe pas de différences nettes pour chacun des styles d'obligation, divitation et de régulation chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé »sliman amirat » de m'sila du point de vue des assistants paramédicaux de l'établissement attribué au variables de grade (infirmière, sage femme), et de l'expérience professionnelle.

5- il n'existe pas de différence nette pour chacun des styles de coopération , d'obligation, de régularisation et d'évitement chez le directeur de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » à m'sila du point de vue des assistants paramédicaux de l'établissement attribué au variable de l'âge .

6- il n'existe pas de différences nettes dans le nettes dans le niveau d'esprit moral des assistants paramédicaux de l'établissement hospitalier spécialisé « sliman amirat » à m'sila attribué aux variables du grade, d'âge et de l'expérience professionnelle.

شكر وعرفان

قال الله تعالى: **لئن شكرتم لأزيدنكم** سورة إبراهيم الآية 07.

أول ما نبتدى به أن أشكر الله على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل وقديمتنا في الحياة:

بعلي مصطفى

الذي لم يبخل علنا بنصائحه وإرشاداته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا بقسم علم النفس وعلوم التربية الذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات السيد: **بليول عمار** الذي سهل لنا عملية البحث على مستوى المؤسسة وإلى كل الطاقم الإداري العامل معه ألف شكر وتقدير .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زميلاتنا و زملائنا بالعمل من ممرضات وممرضون وأطباء وقابلات بدون استثناء على معاونتهم لنا ومساندتهم لنا لإكمال هذا العمل .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى خريجي دفعة 2013

دلال

إهداء

الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده والصلاة والسلام على خير المرسلين.

إلى من جعل الله رضاها من رضاه إلى والدي الكريمين:

إلى التي تعذبت لأجلي، وإلى التي حزنت وصبرت لنجاحي، وإلى التي ربنتي والتي أردتني أن أكون

أحسن الناس إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها

أمي الغالية حورية

إلى الذي رعاني وعلمني الصمود وزرع في نفسي العزة والكرامة إلى الذي أثار قلوبنا وكتب أسمائنا

على صفحات قلبه وهدتني عينه والذي لو أهديت له الدنيا ما كفيت

أبي العزيز أحمد

إلى سندي في الحياة * سمير - عبد المالك * شقيقاتي * فضيلة - وردة *.

إلى جدي أطل الله في عمرها.

إلى جدي وجدتي ووليد رحمهم الله.

إلى من عمر البيت فرحة وبهجة ابنة أخي * أميمة * وإلى والدتها * دلال *

إلى كل أعمامي وعماتي العزيزات وخالي وخالاتي خاصة خالتي، *نورة وبناتها* وإلى صديقاتي «

حده، هاجر، خيرة، سريرة، كريمة، حنان، سميرة، زليخة، عائشة، وردة، مليكة، أسماء، سوسن،

نجاه، بشرى، أمينة، سميرة، نور، سهام، أمينة، إيمان، هدى وابنتها * لوجين * «

إلى كل أصدقائي بدون استثناء أقدم لهم ألف إهداء.

إلى كل زملائي في العمل وفي الدراسة بدون استثناء.

إلى كل الأحباب والأعزاء، إلى كل الذين سقطوا من ذاكرتي سهوا أقول لهم عفوا.

إلى كل من استوطنوا داخل القلب وتركوا بصمات لا تمحوها ذاكرة الزمن.

إلى كل من كان له أثر طيب أو بصمة في حياتي.

إلى من يحمل مذكرة من بعدي.

دلال

فهرس المحتويات :

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الفصل التمهيدي: الإطار العامة للدراسة

05

1 الإشكالية

07

2 أهمية الدراسة

07

3 أهداف الدراسة

08

4 الدراسات السابقة

17

5 فرضيات الدراسة

18

6 تحديد المفاهيم

الفصل الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

22

تمهيد

23

1- مفهوم الصراع التنظيمي

30

2- أسباب الصراع التنظيمي

35

3- مراحل الصراع التنظيمي

36

4- أنواع الصراع التنظيمي

43

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- 44 1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي
45 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
54 خلاصة

الفصل الثاني: الروح المعنوية

- 57 تمهيد
58 1 مفهوم الروح المعنوية
59 2 أهمية الروح المعنوية
60 3 مظاهر الروح المعنوية
63 4 العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
65 5 الروح المعنوية عند الفرد والجماعة
67 6 قياس الروح المعنوية
71 خلاصة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- 74 تمهيد
75 1 الدراسة الاستطلاعية
77 2 منهج الدراسة
83 3 عينة الدراسة وكيفية اختبارها
85 4 وصف أدوات الدراسة
89 5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
90 6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
91 خلاصة

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 94 تمهيد

94	1 عرض نتائج الفرضيات
106	2 مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها.
114	- خلاصة نتائج الدراسة
116	- مقترحات الدراسة
119	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة	01
76	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
76	يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	03
84	يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية	04
84	يوضح خصائص العينة من حيث السن	05
84	يوضح خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية	06
87	يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	07
88	يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	08
89	يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية	09
94	يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات	10
95	يوضح معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين من وجهة نظرهم	11
97	يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية (ممرضة + قابلة)	12

99	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن</p>	13
101	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.</p>	14
104	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة + قابلة).</p>	15
105	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير السن.</p>	16
106	<p>يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية</p>	17

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح كيفية نشأة الصراع	01
29	يوضح تطور مفهوم الصراع التنظيمي	02
38	يوضح نافذة جوهاري	03
39	يوضح نموذج هاريجل وسلوكم	04
40	يمثل الصراع الناتج عن التنافس في الأداء	05
44	يمثل نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية	06
46	يمثل نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد	07
48	يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي	08
50	يوضح التحليل الرباعي SWOT	09

مقدمة

تعتبر المنظمة نسق ثابت من الأفراد يشتغلون مع بعضهم في إطار هيكل للسلطة ونظام ل تقييم العمل لتحقيق أهداف مشتركة، على الرغم من وجود الاختلافات والتباينات المتعددة بين مستويات العاملين وبين طبيعة المهام المكلف بها كل منهم وبين خبراتهم ومؤهلاتهم ومن خلال اتفاقهم في بعض الجوانب واختلافهم في الجوانب الأخرى وُجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حدّ الإختلاف والصراع الذي هو أمر حتمي في مسيرة الإجتماع البشري وهو ظاهرة موجودة في المؤسسات والمنظمات المعاصرة لذلك أشار الطويل (2006م، ص293) إلى أن الصراع التنظيمي على مستوى التنظيمات المختلفة أمر حتمي سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية.

إن الصراع لا يؤثر سلبا على أداء المنظمة وإهدار الوقت لحل هذه الصراعات فالخطورة أكبر على المؤسسة من حيث الأداء والتطور والنمو والإستقرار وهو ما ذهب إليه أبويكر (2005م، ص221) حيث يرى أن الكفاءة والفعالية التنظيمية تتطلب قدر صحي من الصراع التنظيمي والوظيفي والذي يرتبط أيضا من ضغوط العمل التي تخلق جوا من التنافس المهني المنظم في بيئة العمل مما يدفع الأفراد والوحدات التنظيمية الى التحسين والتطور والإبتكار والإبداع المتواصل لتفعيل الأداء، الأمر الذي دفع مصطفى (2002م) الى القول أن مهمة المدير في تجنب الصراع تعدّ صعبة و كذلك إدارته ،لاسيما أن المدير كقائد له عدة أدوار منها : دوره كقاض ويتضمن هذا الدور أن يفهم خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن إستمر دون حلّ، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع وقد يوفق أو لا يوفق وقد لا يرضي أحد أو بعض الأطراف فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد.

ومن خلال تجربتنا في القطاع الصحي تعتبر المؤسسات الإستشفائية من المؤسسات الهامة، التي تتميز بالصراعات خاصة تلك الصراعات التي تحدث بين الإدارة والأعوان شبه الطبيين وبين الأعوان شبه الطبيين أنفسهم وإنعكاسها على روحهم المعنوية في تقديم الخدمات الصحية للمريض لذا وجب معرفة طرق إدارة الصراع بها وكيفية وجوب استغلالها لإمكانية تعايش الأعوان شبه الطبيين معا والشعور بمستوى متساو من الروح المعنوية الذي يدفع بدوره الى الإرتقاء في المجال الصحي ،كما إن هناك دورا كبيرا لمدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في العمل ورفع الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة الأعوان شبه الطبيين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل

وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع، كما أن الروح المعنوية لها دور هام على نوع وكَم الأداء كما يوضح الحربي (1426 هـ، ص1) بأن جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري قد تركزت في المقام الأول على أفضل الطرق التي تقود إلى تحسين فعالية العمل، لذا فإن الروح المعنوية للأفراد لها أهمية عظيمة في مجال العمل وذلك كونها تشير إلى مدى فاعلية الأفراد ودورهم في المؤسسة التي يعملون بها، وذلك من خلال تأثيرهم بالأنماط القيادية والسمات الشخصية للقادة وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد ومدى رضاهم عمّن يعملون معه. وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لبحث أحد الموضوعات المهمة في العملية الصحية وهو موضوع علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بمتغير الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم، فقد تشكلت أساليب إدارة الصراع المتنوعة كأساليب سلوكية إدارية يختارها مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة أثناء تناوله للصراعات المتعددة في المواقف المختلفة متغيراً أساسياً في الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين الأمر الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً في تحقيق الأهداف الصحية وقد جاءت الدراسة في أربعة فصول حيث تناولنا فصلاً تمهيدياً يحوي إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة كما تناولنا تحديد المفاهيم الخاصة بدراستنا.

أما الفصل الأول فقد تناولنا فيه أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال مفهوم الصراع التنظيمي ونشأته، أسبابه، مراحلها، أنواعه، مزاياه، عيوبه، وكذلك تعريف إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

أما في ما يخص الفصل الثاني تطرقنا في هـ الي الروح المعنوية وذلك من خلال مفهوم الروح المعنوية، أهميتها، مظاهرها، العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية والروح المعنوية عند الفرد و الجماعة، وقياس الروح المعنوية.

كما جاء الفصل الثالث بعنوان الدراسة الإستطلاعية حيث تطرقنا لعينة الدراسة ووصف الأدوات مع إبراز الخصائص السيكومترية لهذه الأخيرة.

أما الفصل الرابع خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مع تقديم بعض المقترحات في ضوء

هذه النتائج

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الدراسات السابقة

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد المفاهيم

1- الإشكالية:

يشيع في المنظمات الهرمية التقسيم المنسق للعمل (سعيد عب مرسي، 2000، ص 276)، وعلى الرغم من أن مثل هذه المنظمات تقوم على أساس الفصل بين العمل الذهني واليدوي ويتولى العاملون بالمستويات الدنيا القيام بالمهام الروتينية البسيطة تاركين المستويات العليا والوسطى تتفرغ للمهام المعقدة مثل وضع السياسة وتخطيط البرامج، فإن الحقيقة التي لا يمكن إغفالها هي أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف على التعاون بين كل المستويات، وإذا كان التعاون مطلوباً لتنسيق المهام وتنظيم العمل، فإنه من الممكن إخفاؤه أو حجبته تعبيراً عن عدم قدرة العامل أو إخفاقه في التوافق مع بيئة العمل، كما قد يعتبر سلوكاً يتشكل ويتعدل نتاج التفاعل الديناميكي بين العامل وبيئته، وفي مثل هذه الوضعيات قد تعتبر كل من عمليتي الإشراف والخضوع أساساً للصراع، وكذلك بين الذين يتمتعون بامتيازات تنظيمية وأقل الأعضاء امتيازاً أي بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن التوصل إلى إمكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي والاستفادة منه تستوجب من الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع أن يتعلموا مهارة التعلم مع مثل هذه ال مواقف التنظيمية المختلفة، ومناقشة هذه الوضعية بغية كشف مسببات الصراع داخل المنظمة وتتطلب اكتساب استراتيجيات واضحة تمكن من التعامل الفعال وتحويله لصالح ترقية أداء المنظمة وبما أن الصراع داخل المنظمات أمر في كثير من الأحيان يعد حتمياً فهناك حيثيات وتدابير تعتبر كمرحلة لانتقال موضوع الصراع إلى الأطراف الفاعلة وتختلف هذه المراحل اختلافاً بسيطاً تبعاً لاختلاف القانون الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، وقد تشترك كل المؤسسات في الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع الذي قد يحدث داخل المنظمة.

ومن بين المنظمات التي لا تخلو من حدوث الصراعات التنظيمية داخلها المؤسسات الاستشفائية التي تمثل قطبا للحياة الاجتماعية النشطة من خلال تكلفتها في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان الصحية والقيام بتطبيق نشاطات الوقاية و التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية وال جهوية والمحلية للصحة والسكان والمساهمة في ترقية المحيط وحمايته في مجال الوقاية الصحية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية وضمان تنظيم وتوزيع الإسعاف وبرمجته وضمان النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي والمساهمة في إعادة تأهيل الأعوان الشبه الطبيين المستخدمين للمصالح الصحية وتحسين مستواهم وحل مشاكلهم ومعالجة النزاعات الحاصلة بين الإدارة والأعوان شبه الطبيين و النزاعات بين الأعوان شبه الطبيين أنفسهم و

البحث في أسباب نشوب هذه النزاعات من خلال البحث في أنماط القيادة لدى المدير وخصائص سمات شخصيته بالإضافة إلى سمعة المنظمة وكيفية تعاملها في حلّ تلك الصراعات التنظيمية ،لأن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجّ ودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضع فخر له وهذا ما عبر عنه **حلوّة محمد فوزي** بأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لإنسابه للعمل في هذه المنظمة ويفخر بنجاحها وكفاءة إدارتها . (حلوّة محمد فوزي، 2007م، ص 32)

وفي نفس السياق بين **علاقي** (2000م،ص366) أنه كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة كبيرة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لديهم وبالتالي ي سؤدي هذا التوافق إلى تخفيف حدة الصراع بين أعضاء المجموعة وكلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك على ارتفاع معنوية الجماعة .

واتساقا مع ما سبق فإن مشكلة الدراسة تدور حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة.وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة و الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الرتبة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير السن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير السن؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ما يلي:

1- طبيعة العينة أو الشريحة الإنسانية التي تجرى عليها الدراسة والتي تتمثل في الأعوان شبه الطبيين من ممرضات وقابلات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة .

2- إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات بعينها لم تعالج معاً من قبل في القطاع الصحي أ لا وهي أساليب إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية.

3- التعرف على الموضوع المطروح (الدراسة) في حد ذاته إذ يتسم التطرق إلى وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديريهم وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم.

3- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات المسيلة ومستوى الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة، السن، الخبرة المهنية.
- 3- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والتي تعزى للمتغيرات التالية: الرتبة، السن، الخبرة المهنية، المساهمة في تزويد مدراء المؤسسات الاستشفائية بالأساليب المناسبة لحل الصراعات التنظيمية في مؤسساتهم الصحية.

4-الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

1-الدراسات العربية المتعلقة بالصراع التنظيمي:

إن الدراسات العربية حول موضوع الصراع التنظيمي لا تزال محدودة وخاصة في مجال الصحة على الرغم من تزايد اهتمام الكتاب والباحثين الغرب بهذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية ونستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات.

1-دراسة العتيبي2006م:

بعنوان: <<الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض>>.

هدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها .

كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأسباب ، وأساليب ،التعامل مع الصراع التنظيمي ،وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

وقد أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم ضباط المديرية ومكون من(270) ضابط وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت إلى أن مستوى الصراع بشكل عام متوسط وم ن أهم الأسباب مرتبة حسب الأهمية فالأقل (الموارد والصلاحيات والمستويات ،وتعارض الأهداف) وأن أهم أساليب التعامل مع الصراع كانت التعاون التجنب ثم التنافس .

وقد أوصت الدراسة بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع وضرورة تدخل الإدارة في الصراع يخفضه عندما يكون مرتفعا وإثارته للحد المناسب عندما يكون منخفضا ، كما أوصت بضرورة وجود العدالة في المنظمة وبين العاملين وبين الأقسام من حيث توزيع الموارد وغيرها.

2- دراسة القحطاني ويوسف (2001م):

بعنوان: <<أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، والتوصل إلى تصنيف مناسب لعوامل الصراعات التنظيمية التي تظهر في الأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها ومعالجتها، والتعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية وأسباب الصراعات التنظيمية، لزيادة معرفة المديرين بطبيعة الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة مع المنهج الوصفي الاستطلاعي وكانت أداة الدراسة استبانة تتكون

من جزأين رئيسيين :الجزء الأول: يتناول الجانب الشخصي لعينة البحث من حيث العمر، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة. والجزء الثاني: يحتوي على 48 سؤالاً حول الأسباب المختلفة للصراع التنظيمي. وقد اختصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي الأجهزة الإدارية المركزية (الذكور) في مدينة الرياض، وقد تم دراسة موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية الخاضعين لنظام الخدمة المدنية من ذوي المراتب الأولى وحتى الخامسة عشر، وبالبالغ عددهم 414 فرداً.

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

1- أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هذه العوامل هي مايلي: التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، التفاوت في القدرات العلمية والعملية، اختلاف القيم والأعراف، تدني مستوى الرضا، اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية علاقات الموظف في العمل، ضعف المشاركة في العمل، صعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية .

2- أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هي تدني مستوى الرضا أولاً، ثم ضعف التنسيق التنظيمي ثم التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، أما بقية العوامل فقد كان تأثيرها على نشوب الصراع التنظيمي يتراوح بين المتوسط فما دون .

3- أن هناك بعض العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين بعض العوامل الشخصية، فقد اتضح أن هناك علاقة طردية بين المؤهل والتنسيق التنظيمي وكذلك علاقة إيجابية أخرى بين المؤهل وصعوبة

الحصول على معلومات عن العمل، هذا وقد ظهرت من خلال الدراسة أن هناك علاقات عكسية بين الخبرة واختلاف القيم والأعراف، كما وجد أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وعلاقات الموظف في العمل.

4- لم تظهر أي علاقة ارتباطية بين المرتبة وأي من عوامل الصراع التنظيمي العشرة التي توصلت إليها الدراسة.

5- لا يوجد أي علاقة بين العوامل التالية من عوامل الصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية الحكومية وأي من العوامل الشخصية التي تمت دراستها:

التهافت على حيازة السلطة، وتفاوت القدرات العلمية والعملية وتدني مستوى الرضا، وضعف المشاركة في العمل، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

3-دراسة البلبيسي(2003م):

بغوان: >>استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي<<.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 52 مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث وبلغ أفراد عينة الدراسة 560 معلما ومعلمة بحيث اختير قسديا من كل مدرسة معلمين أو عشرة معلمين أو عشر معلمات ممن أكملوا سنتين كحد أدنى في المدرسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما كانت على النحو التالي :التكامل،التسوية، والتجنب والهيمنة والإرضاء .

2- أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعا نسبيا، فقد بلغ متوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (3.84) وبانحراف معياري مقداره (0.15).

3-بينت الدراسة وجود التزام تنظيمي عال لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة وفق تصوراتهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي على مجالات الالتزام التنظيمي (3.73) وبانحراف معياري مقداره 0.24.

4-بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع :التسوية والتجنب والهيمنة والإرضاء ،التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ،ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إستراتيجية إدارة الصراع (التكامل) التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية. 4-دراسة الخالدي(2008م):

بعنوان: <<أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم 300 معلما . وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

1-أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة .

2- أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية .

3- أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جدا .

4- أن هناك علاقة ارتباطية م وجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

2-الدراسات العربية المتعلقة بالروح المعنوية:

1-دراسة الحربي2005م:

بعنوان :<<الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارةالدفاع المدني بالرياض>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض والتعرف إذا كانت إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي ،وقد بلغت عينة الدراسة 140 ضابطا و عدد "٤٤"من الأفراد ,واستخدم الباحث استبانة لقياس مستوى الروح المعنوية وأخرى لقياس الأداء الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين أبعاد الروح المعنوية والأداء الوظيفي و لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ترجع لمتغيرات (العمر،عدد سنوات الخبرة في العمل ،الرتبة العسكرية ،المؤهل التعليمي ،طبيعة العمل).

2-دراسة عبدات(2002م):

بعنوان: <<العلاقة بين سمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية/فلسطين>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية /فلسطين .

كما هدفت الدراسة التعرف على أثر متغيرات الحالية الاجتماعية وسلوك الخبرة والمستوى التعليمي والراتب ونوع الإعاقة التي يعمل معها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة ،وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 250 معلما معلمة ،موزعين على 35 مؤسسة لذوي الاحتياجات الخاصة في جميع محافظات الضفة الغربية والقدس ،واستخدم الباحث اختبار أيزيك للشخصية واستبانة الروح المعنوية من اعداد "سلامة"1995

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

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

3-دراسة الزهراني 1993م:

بعنوان: <<السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض >>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وقد بلغت عينة الدراسة (65) فرداً من رؤساء الأقسام و335 فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث مقياس "بفقر" لتحديد السلوك القيادي كما استخدم مقياس للروح المعنوية من إعداد "جنبي".

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وأ، مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس يقع فوق المتوسط، وأن السن والخبرة في مجال التعليم والمرتبة العلمية متغيرات لها علاقة بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .

4- دراسة أبو السمن (1994م):

بعنوان: " أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البقاء"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البقاء في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (312) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة مقياس الروح المعنوية الذي طورته، وقد أظهرت الدراسة نتائج منها:

أن معدل النسبة المئوية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتجاهات والرواتب، والمكانة المهنية وتوجد فروق تعزى لأعمارهم وللخبرات وللحالة الاجتماعية.

II-الدراسات الأجنبية:

1-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالصراع التنظيمي:

1-دراسة بيرسون (1994م):

بعنوان: <<تحليل استراتيجيات حل صراع الأزمة والتي يفضلها مديرو المدارس الثانوية العامة بولاية واشنطن>>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية العامة بولاية واشنطن المفضلة لحل صراع الأزمة والتي تعرف بأنها الصراعات التفاعلية الشخصية التي يقترب منها الشخص من مستوى صراع الأزمة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن أهم الأساليب لإدارة الصراع التفاعلي الشخصي كانت على النحو التالي : التكامل، الالتزام، السيطرة، التجنب، التسوية .
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة صراع الأزمة مع التلميذ هي التجنب .
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع مع البالغين هي التجنب.
- أن أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع مع المديرين هي التكامل
- لم تظهر الدراسة أي علاقة بين ال متغيرات الديموجرافية مثل : العمر، النوع، الجنس وحجم المدرسة ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة وساعات التدريب على الصراع ،وبين تفضيل المديرين لإستراتيجية معينة لحل الصراع.

2-دراسة ديفيد وبارشير و الم شيق (2000م) :

عنوان: <<إدارة الصراع ونجاح المشاريع الإنشائية>>

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :

- عمل تقييم شخصي لدى إدراك مدير المشاريع للأساليب الناجحة في إدارة الصراع .
- تقصي التلازم بين إدراك مديري المشاريع لأسلوب إدارة الصراع وخلفية مديري المشاريع العلمية والتدريبية والخبرات العملية .
- فحص العلاقة بين أسلوب مديري المشاريع في إدارة النزاع ونجاح المشروع .

-بحث تأثير حجم ونوع المشروع على قوة العلاقة بين أسلوب مديري المشروع في إدارة الصراع ونجاح المشروع.

-بحث تأثير الخلفية العلمية والتدريبية والخبرات ال عملية لمديري المشاريع على العلاقة بين الأسلوب الناجح لإدارة الصراع ونجاح المشروع.

-تناولت الدراسة مفهوم إدارة الصراع والأساليب الخمسة لإدارة الصراع: التكامل، التوسط، التسامح، السيطرة، التلافي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العوامل البيئية لها أثر كبير على طبيعة الصراع .على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع .
- الخبرات العلمية لها تأثير على أسلوب إدارة الصراع .
- الخبرات العلمية لها تأثير في التعامل مع الصراع .

2-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالروح المعنوية :

1-دراسة بينا(1998):

بعنوان: <<الروح المعنوية لمعلمي المعاقين بصريا>>

والتي طبقت مقياسا للروح المعنوية على عينة مكونة من 238 م غمما من معلمي الطلاب المعوقين بصريا في الو .م.أ وأشارت النتائج أن المعلمين ذوي الروح المعنوية المرتفعة كانوا يتمتعون بالصفات التالية بالمقارنة مع المعلمين ذوي الروح المنخفضة وهي :كانوا أكبر سنا ،كان لديهم خبرة تدريس أكثر ،خبراتهم أعلى، عاشوا في مدينة أصغر ،شعروا بتفهم قيمتهم من قبل ا لإدارة والآباء والطلاب ،وعملوا مع إداريين مارسوا قيادة ديمقراطية وأرشدوهم بشكل دائم.

2-دراسة مندل (1998):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم الوظيفي وتحديد أي ظروف العمل لها تأثير أكبر على الروح المعنوية للمعلمين ودراسة متغيرات الجنس والعمر والخبرة والمرحلة والمؤهل والتدريب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1-أن مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كانت مرتفعة.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والخبرة والمؤهل والتدريب.

* التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة لدراستنا الحالية يمكن أن نحدد الاستفادة منها في :

- تحديد النقاط الهامة التي يمكن تناولها في دراستنا والإطار النظري لها.

- تحديد منهج الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة التي استخدمتها هذه الدراسات وتوظيفها في دراستنا بما يتناسب معها.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في صياغة فروض دراستنا الحالية .

- اكتشاف أوجه الشبه والاختلاف من خلال مناقشة النتائج وتفسيرها على ضوء وصف الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

حيث اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف دراستنا الحالية نظرا لاختلاف العينة التي تجري عليها الدراسات كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة وتهدف إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة.

واتفقت معظم الدراسات عن أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية هي

إستراتيجية التعاون والمشاركة وأن بعضها أشارت إلى أهمية الروح المعنوية .

-وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها ،رغم وجود بعض في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب ،وإن لتتوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية قد أكسب الباحث سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالصراع التنظيمي من جانب ،وفيمما يتعلق بالروح المعنوية من جانب آخر.

5- فرضيات الدراسة:

وبناء على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضية التالية:

إن انتهاج الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين وبالتالي يقلل من تدمرهم وتغيبهم وتركهم للعمل وتتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية ندرجها فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الرتبة المهنية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير السن.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة المهنية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير السن.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

6- تحديد المفاهيم :

1- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

>>إنها طرق واستراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة>>(القرعان،1996م،ص23) .

>>هي تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات>>.

وتقتصر الدراسة على أحدث النماذج المقترحة لأساليب إدارة الصراع ورأى كل من زايد 1996م والجندي 1998 أن النموذج الذي اقترحه بيكرو وزملاءه (bakrer 1988م) يعد تطويراً للنموذج الذي اقترحه بلاك وموتون (blake et mouton 1964م) وتطويراً للنموذج الذي وضعه توماس وكولمان (thomas et kolman 1985م) ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة أساليب لإدارة الصراع هي :أسلوب التعاون (المشاركة) وأسلوب التنافس (الإجبار) وأسلوب التجريب (التفادي).

التعريف الإجرائي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المدير من إعداد الخالدي (2008م).

2-الروح المعنوية:

->>تشير إليها دائرة علم النفس على أنها :>>اتجاه ايجابي نحو جماعة العمل وأهدافها ,ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد>>(رسمي،2004م،ص54).

->>هي اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها والولاء للقائد بطواعية والتعاون الإيجابي مع الزملاء والكفاية في العمل والإحساس بالسعادة و الرضا عنه وعدم الرغبة في تغييره>>(الحقيل،1996 م،ص93).

التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان ع ميرات بالمسيلة على مقياس الروح المعنوية من إعداد الخالدي(2008م).

3-الأعوان الشبه الطبيين : هم مجموع الأفراد الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة الصحية من ممرضات وقابلات والتي تتراوح أعمارهم من 23 إلى 50 سنة فما فوق وخبرتهم المهنية من سنة الى 22 سنة فما فوق.

أ-تعريف الممرضة:

*اصطلاحا: الممرضة تعرف بأنها <<المرأة القائمة على شؤون المرضى تبعا لإرشاد الطبيب >>.

(www.Almaany.com)

*إجراءيا: يقصد بها العاملة التي تقوم بالعناية بالمرضى والقائمة على شؤونهم تبعا لإرشاد الطبيب في

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة .

ب-تعريف القابلة :

*اصطلاحا:القابلة تعرف بأنها <<امرأة ترعى النساء أثناء الحمل والولادة وما بعدها أيضا ،فتساعد على

إخراج المولود إلى الحياة>> .(www.almaany.com)

*إجراءيا: يقصد بها العاملة التي تقوم بتوليد النساء الحوامل ورعايتهن قبل وبعد الولادة،وهذا بالنسبة

للنساء المترددات على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات

بالمسيلة.

الفصل الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- أسباب الصراع التنظيمي

3- مراحل الصراع التنظيمي

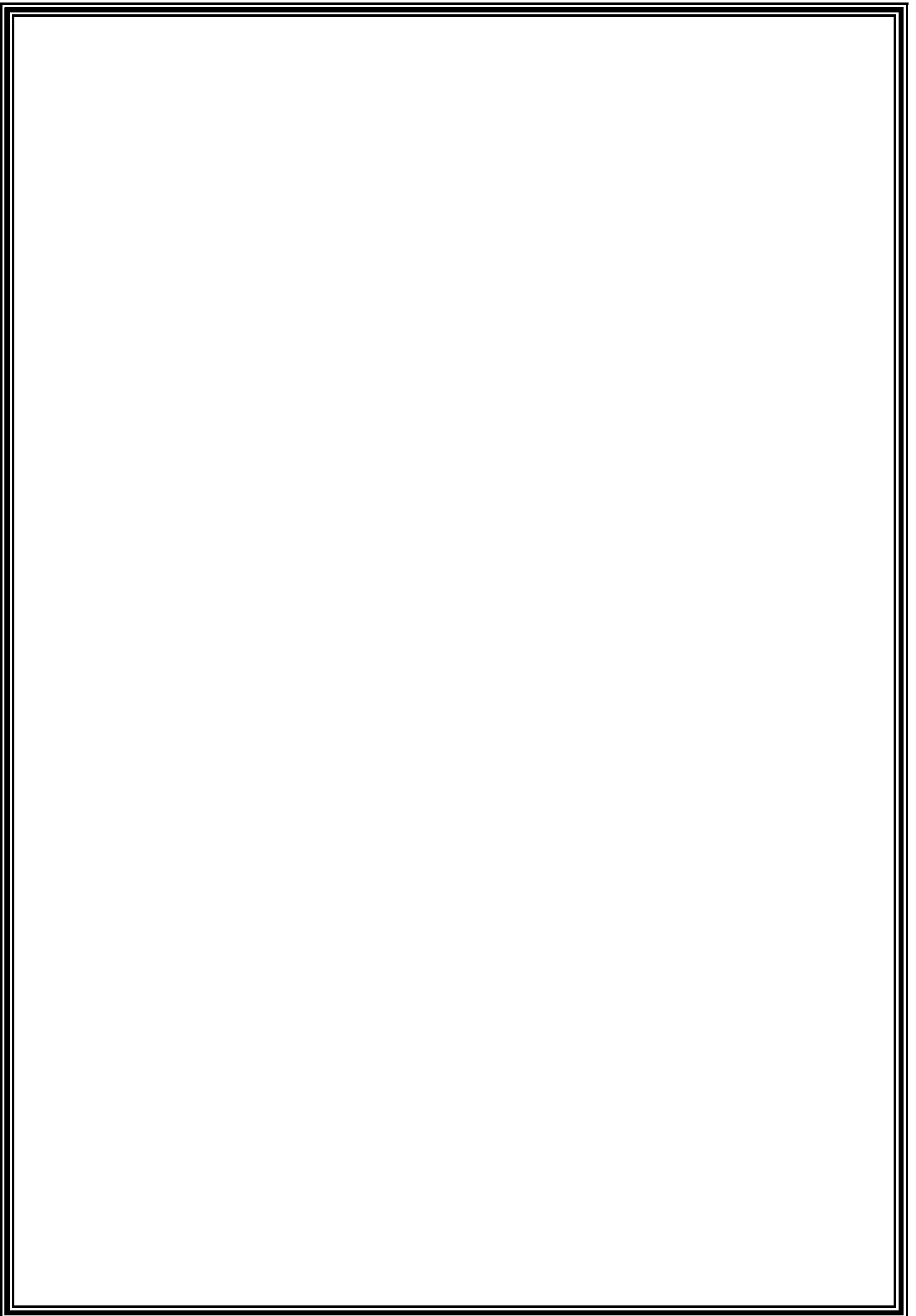
4- أنواع الصراع التنظيمي

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي



تمهيد:

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتداخل، ذلك لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل وتعاون جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيرا من المشاكل، ومن الأمور التي تزعج وتقلق الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحدّ من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزامها تجاه مختلف الأطراف. (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص443).

وتتبع أهمية هذا الموضوع من أهمية الصراعات التنظيمية أنها من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أي منظمة وفي المجتمع ، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليتها تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها، خاصة إذا علم ن أن المنظمة في عالم اليوم تتعامل مع متغيرات عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ومتشابكة في نفس الوقت، بالإضافة إلى تعدد وتنوع الفئات العاملة داخل المنظمة، وكل فئة تختلف من حيث الاتجاهات والميول والدوافع عن الفئات الأخرى، وهنا يزيد من أعباء المدير لأن من واجبه أن يح دث نوعا من التوافق والتوازن الداخلي بين مختلف الفئات المتصارعة داخل المنظمة أو الفئات ، تمهيدا لإحداث نفس النوع من التوازن والتلاؤم مع المؤثرات والعوامل الخارجية التي تعمل المنظمة في إطارها وتتعامل معها.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.

والصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

والصراع اصطلاحاً: مأخوذة من الكلمة اللاتينية **confligius** والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.

أما المعنى اللفظي: فإنه يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية وعند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هنالك العديد من المفاهيم والتي يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية:

- 1- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعي مثل ندرة الموارد أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.
- 2- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداوة.

3- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

4- السلوك الصراعي والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح . (محمد الصيرفي،

2008، ص5-6-7)

وبصفة عامة فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع نذكر منها:

- 1- **تعريف كييلي:** حيث ترى أن الصراع هو: "نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

الفصل الأول **أساليب إدارة الصراع التنظيمي**

2- **تعريف سميث** : بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

3- **تعريف ليكرت** : بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".

4- **تعريف بولدرك**: بأنه: "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".

5- **تعريف مارج وسايمون** : فقد أكد أن الصراع هو : "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

6- **تعريف ليفيت**: فقد عرّف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.(محمد الصيرفي، 2008، ص8-9).

7- **تعريف ريت**: حيث يعرف الصراع بأنه: "انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل معا".

8- **تعريف ستونر وفريمان**: حيث عرّفا الصراع على أنه: "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمتهما أو مدركاتهما".

ويلاحظ أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمي فإنه يجب مراعاة الآتي:

1- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع.

2- أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينهما.

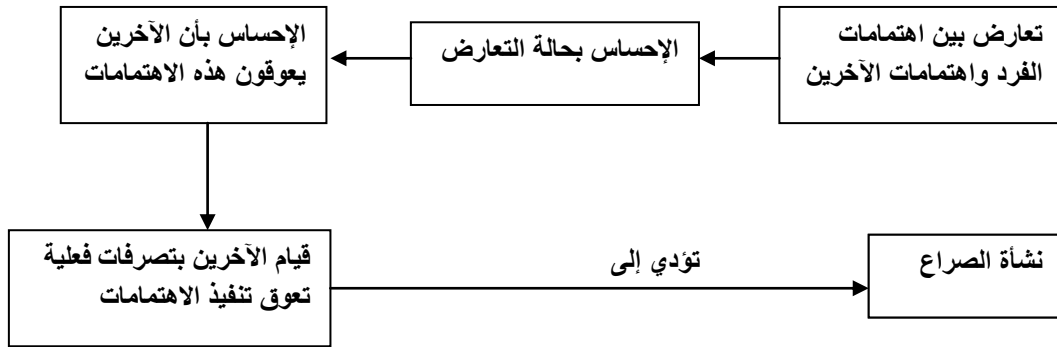
3- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين.

4- إن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكا صريحا

وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه: "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار". (محمد قاسم القريوتي، 2002، ص197).

* نشأة الصراع:

يوضح الشكل رقم (01) طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترف بتحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين . (أحمد ماهر، 1997، ص262-263).



شكل رقم (01): يوضح كيفية نشأة الصراع

أمّا عن تطور مفهوم الصراع التنظيمي فقد اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب سلبية بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب، أما أصحاب المدرسة التفاعلية فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً- المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930- 1940 بسبب ما قدمه هوثورن من تجارب أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالتصارع والخوف والعقاب وتضارب المصالح في العمل. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص314).

ثانياً- مرحلة الفكر السلوكي:

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية:

1- أن الصراع حتمي.

2- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.

3- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.

4- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

إن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة. (محمد الصيرفي، 2008، ص14).

ثالثاً- النظرية التفاعلية "الموقفية":

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناءاً أو هداماً حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هـ ذه النظرية أن للصراع آثاراً إيجابية وأخرى سلبية.

رابعاً- النظرية الحديثة:

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن لجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الإبتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

1- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.

2- إن مبدأ الحدّ من الصراعات يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ حميماً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة:

مما تقدم يتبين لنا أن الاختلاف بوجهات النظر للصراع التنظيمي وماهيته وفيما إذا كان سلبيا تماما أو فيه بعض الإيجابيات فهناك نظرة تقليدية وأخرى سلوكية تفاعلية لموضوع الصراع التنظيمي واشتملت هذه النظرات على مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أننا نرى ونعرف أن أحدا لا يستريح للصراعات وعلى أن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق وعدم الصراع ولكن الصراع وكما بينا ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود ويهتل وجودها تحديا للمديرين.



شكل رقم (02): تطور مفهوم الصراع التنظيمي. (محمد الصيرفي، 2008، ص26)

2- أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن القول بأن التناقضات صفة مميزة للسلك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكنة نشوئها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية والاتصالات غير التعاونية بين المرؤوسين والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين فتلك التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور إيجابياً لتكون صعبة تتخض عن التعرف على الآراء والاتجاهات المختلفة، والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة، أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدّمة للتنظيم، وتتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، ولكن يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراعات الإدارية وعلى النحو التالي:

* أسباب تنظيمية:

1- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:

رغم أن شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، ولكن ذلك يحمل في طياته بذور بروز التناقضات ولعل المثل الواضح على ذلك هو الصراعات التي تدور بين الموظفين والإدارة . (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 267) في بعض الجامعات وبين الإدارة ومجالس الطلبة كما يشاهد في جامعة بيرزيت وهو بالنسبة للمؤلف ظاهرة جديدة تختلف عما هي الأمور عليه في الأردن، ولكن الحق فإن الوضع في جامعة بيرزيت ليس وضع احتقان وتوتر بل أصبحت إدارة الجامعة ترى في مثل هذه الاختلافات ظاهرة وحفاً طبيعياً للطلبة والموظفين بالاختلاف وهناك الآليات الواضحة للحوار تقوم على أساس الندية والاحترام المتبادل.

2- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:

إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أنه يؤدي ذلك التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فبطبيعة الحال فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية بنظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد احتمالية بروز

الصراعات ويتبع ذلك أيضا تفاوت المراكز الاجتماعية والوظيفية للعاملين، إذ يؤدي تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترفيح مثل اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم إلى التناقضات.

3- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل هو ما أسمىناه بالرسومية أو الفرملة وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات وبللتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطور التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

4- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك قد يقود لبروز الصراعات وقد تفاوتت معايير الحكم على أداء بعض الوحدات الإدارية، كأن يكون المعيار الأساسي لتقييم قسم التسويق في شركة ما هو حجم المبيعات التي تصل إليه، بينما يكون تقييم أداء قسم متابعة الديون هو حجم المبيعات المحصلة، فإذا انحصر اهتمام قسم المبيعات في الوصول إلى رقم عال للمبيعات دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع فإن ذلك سيؤثر سلبا على حجم الديون المحصلة، مما يؤثر على العلاقات مع القسم المالي، وكذلك فإن الأمر ينطبق على أهداف أقسام البحث والتطوير وقدرتها على طرح الأفكار الجيدة، وهو عمل يثير الوح دات التنفيذية التي تميل إلى الاستقرار والثبات، وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير.

5- تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تسوية نمط الاتصالات فإذا كان الأسلوب الم تبع في الإدارة مركزيا فإن فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة . كما أن تعدد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة والتي تعتبر المعلومات واحدة منها، يؤدي لبروز الصراعات. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 267).

6- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها:

ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة مثل: صناعة النسيج، أو خدمات البنوك حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم البعض حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون مما يجعل العمل معتمدا اعتمادا كبيرا على التعاون بين كافة الأطراف.

ففي مثل هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حال عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل وقد يحصل التناقض في أوضاع مغايرة للوضع السابق تماما، وهو انفراد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز مهامهم دون اعتماد ذلك أو ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى طالما أن لديهم سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال.

ويمكن اعتبار العلاقة غير التعاونية أحيانا بين أعضاء الجهازين الإداري والتدريسي في الجامعات مثلا على ذلك الوضع إذ يشعر أعضاء الجهاز الأكاديمي بأنهم أساس العملية التدريسية وأنهم سادة الموقف وأنه بدونهم يستحيل عمل الجامعات الأساسي هذا وفي الوقت الذي يشعر فيه أعضاء الجهاز الإداري أنهم هم الذين يوفران ميكانيكية العمل ومستلزمات العمل التدريسي والبحثي، وقد يؤدي مثل هذا الشعور غير الصحي بالاستقلالية الكاملة والأهمية البالغة للأدوار لحالات صراع ظاهر وخفي. وقد عرف المؤلف بنفسه وأثناء خبرته حدّة هذا الصراع والذي يكون أعضاء الجهاز الأكاديمي هم البادئون فيه في كثير من الأحيان وخاصة في ظروف يقل فيها العرض من الكفاءات التدريسية المتخصصة على خلاف عدم الندرة في الموظفين الإداريين.

7- محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها:

إن الافتراض الأساس الذي يقوم عليه علم الإدارة شأنه شأن علم الاقتصاد هو محدودية الموارد قياسا بالأهداف المرغوب في تحقيقها فإن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية مريحة جدا، إذ لا بد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها، مما يوجد صراعا على نصيب كل منها فيها، ولعل المساومات التي تحصل مع دوائر الموازنة العامة أو مع الإدارات المالية وأقسام الموازنة في الوزارات والمؤسسات خير شاهد على ذلك إذ أن هناك قولا معروفا بأن وزير المالية في أية دولة، أو

المدير المالي في أية م مؤسسة أقل الناس أصدقاء، ذلك لأن طبيعة أدوارهم تشتمل على دور في تقسيم المخصصات المالية بين الدوائر المختلفة، والتي ترى كل منها أنها الأولى بالنصيب الأكبر من المخصصات لأنها الأهم مما يثير الصراعات والتناقضات.

* الأسباب الشخصية للصراعات:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاههم ومن تلك الأسباب ما يلي:

* نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 270-271).

* تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طب يعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية تتعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد وأن تتعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

* عدم الرضى عن العمل لأسلوب مختلفة ممّا ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

* الشخصية العدوانية:

بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم، نتيجة طبيعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطباع. كمّا أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم، فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحّ ط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك لأحظ المثال التالي:

>> لوحظ أن أحد العاملين بمصلحة الجوازات والهجرة والجنسية كثير الشجار مع جمهور المتقدمين لاستخراج وثائق للسفر، يسألهم أسئلة است فزازية ويستمتع باصطياد الأخطاء في طلبات التقديم وإعادة

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

المتقدم إلى آخر الصف لتصحيح أخطائه .وبعد تعدد الشكاوى من هذا الموظف ثم وضعه تحت إشراف أحد الأخصائيين الذي أكتشف أن الموظف نفسه كان يتعرض للعقاب الوحشي في طفولته عند ارتكابه لأي خطأ ولو صغير، وقد استخدم هذا الموظف دون أن يشعر جمهور المتقدمين كوسيلة للتعويض عما عاناه في الصغر من عدم التقدير ولقد تعلم هذا الموظف مؤخرًا أن معاملة الناس باحترام هو السبيل الوحيد لاكتساب احترامهم>>. (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص124).

* صراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرًا ما نلاحظ الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية وكثيرًا ما نلاحظ الشباب الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.(أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص124)

* العلاقة الاعتمادية:

ونعني بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه وهذا من شأنه أن يوجد سببا للنزاع الدائم.

* القيم والأخلاقيات الإدارية:

يبدو أحيانا أن الكثير من المديرين يعملون بدون حدود أخلاقية وغالبا ما تبدو قراراتهم معتمدة أكثر على النفعية أكثر من أي مفهوم أو ربما يرجع ذلك إلى:

1- ضغط الرؤساء في العمل يعتبر هو المؤثر الرئيسي في المدير التنفيذي كي يتخذ قرارات غير أخلاقية.

2- يميل المديرون إلى النظر إلى معاييرهم الأخلاقية على أنها معايير عالية ولكن رأيهم يكون أقل في التطبيقات الأخلاقية للمدير المعتدل.

3- تشبع الممارسات غير الأخلاقية لأن الأخلاقيات ليست شيئا واحدا.

4- إن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتي من الإدارة العليا.

5- الجشع الفردي والفساد العام للمعايير الاجتماعية . هذا ويلاحظ أن التصرفات غير الأخلاقية لا تسبب أي صراع إذا كان الرؤساء يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً غير أنها قد تسبب صراعاً شديداً إذا كانت الإدارة ترفض تلك التصرفات وتتصدى لها ولا سيما إذا كان المسؤولون بالمنظمة يعتقدون أنهم يفعلون الشيء الصحيح وهم يتخذون كل قرار كما لو كان هناك مراجع يراق بهم من فوق أكتافهم وهم يسألون: هل سأخذ نفس القرار إذا كان يتعين علي إفشاء تام وعلني لتصرفاتي؟ . (محمد الصيرفي، 2008، ص 125-126).

* عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، وعدم الإلتقان للمهام المطلوبة وإلى عدم التعاون مع الآخرين مما قد يؤدي نهائياً إلى ترك العمل إلى تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل . (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 326).

3- مراحل الصراع التنظيمي:

يرى الباحثون أن عملية الصراع على مختلف المستويات تمر بمراحل رئيسية أربع هي:

* **مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة:** والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.

* **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

* **مرحلة السلوك:** وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال....الخ.

* **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.

ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي، وصولاً إلى المحاولة الواضحة لتعطيم الطرف الآخر. (محمد قاسم القربوتي، 2009، ص266).

4- أنواع الصراع التنظيمي:

أشرنا إلى أن الصراع قد يكون داخل الفرد أو بين أفراد الجماعة أو بين الجماعات وسنستعرض هذه الأنواع تباعاً.

أولاً- الصراع داخل الفرد:

يعاني الفرد داخل المجموعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

1- تعارض الدور: ينتج من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه وأسباب ذلك مثل : عدم فهم الدور أو الوظيفة وعدم وجود توصيف سليم للوظيفة، والأوامر المتعارضة من الرؤساء، أعباء العمل العالية، وتعرض الفرد لأوامر وتوجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس خط السلطة.(أحمد ماهر، 1997، ص265).

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهذه الأهمية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

2- عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعرض لتحقيق الهدف أو الحصول على الحافز إلى عائق أو يعترض عائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

3- تعارض الأهداف: يقابل الفرد عدة أهداف للجماعة ولكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، والإحباط يختلف عن التعارض بين الأهداف في أن الأول ينشأ من تعذر الوصول إلى الهدف، بينما الأخير يشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها، ونستطيع هنا أن نفرق بين ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف:

أ- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** هنا يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا وعلى سبيل المثال قد يواجه الفرد في أحد القرارات بديلين إما أن يحقق هدف الجماعة أو هدفه الشخصي، ويتميز هذا التعارض بتأثير بسيط على الفرد وهو تعارض لا يسبب توتر أو ضغوطا نفسية عالية، حيث يقوم الفرد بتحديد أي البدائل ذات نفع وجاذبية أعلى لكي يحدد الهدف الذي يختاره.

ب- **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** هنا يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى عيوب، والفرد قد يلجأ إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة وأحيانا يكون الفرد مجبرا على اختيار أحد البدائل فالشخص غير السعيد في جماعته قد يقرر إمّا أن يترك العمل وهذا سيء لانقطاع موارده المالية، وإمّا أن يبقى في العمل ومازالت المشكلة موجودة.

ج- **أهداف متعارضة ذات عيوب ومزايا:** هنا يكون الفرد أمام اختيار عدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية وهذا النوع من التعارض هو النوع الشائع ويكون على الفرد أن يقارن المزايا بالعيوب في كل بديل لكي يخرج بالقيمة الصافية للبديل وعليه أن يكرر ذلك بالنسبة للبدائل كلها، وأخيرا عليه أن يقارن القيمة الصافية للبدائل كلها وهو ما يطلق عليه بتعظيم العوائد.

ويواجه الفرد أحيانا بعض البدائل والأهداف المكتملة وليست البديلة وهنا يكون على الفرد أن يحدد صيغة التكامل بين الأهداف تلك الصيغة التي تقلل العيوب إلى أدنى حد وتعظم المزايا إلى أعلى حد.

د- **مشاكل العمل:** يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر التالية تقدم أمثلة وصورا من مشاكل العمل:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

- عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

ثانياً - الصراع بين أفراد الجماعة:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وأن قدراتنا في التعامل والاتصال تختلف يمكن إذن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة واختلاف البعض مع البعض الآخر وهو أمر طبيعي وحتمي داخل الجماعة. (أحمد ماهر، 1997، ص267).

وهذا النوع من الصراع يمكن إرجاعه إلى أربعة أسباب حسب نافذة جوهاري على النحو التالي:

الفرد يعرف نفسه ولكن لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين
الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف نفسه ولكنه يعرف الآخرين

شكل رقم (3): يوضح نافذة جوهاري.

- الحالة الأولى: وهنا يعرف الفرد نفسه ويعرف الآخرين جيدا وبالتالي فهو على علم تام بمشاعره وإدراكاته ومعلوماته وأيضاً على علم تام بمشاعر وإدراكات الآخرين، وهنا نادراً ما يحدث الصراع.
- الحالة الثانية: وهنا يعرف الفرد نفسه ولكن لا تكن لديه أية معلومات عن أفراد الجماعة التي يتعامل معها، وهنا يعاني الفرد من الخوف وينشأ الصراع من الخوف الناجم عن عدم مقدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله.
- الحالة الثالثة: وهنا يعرف الفرد الآخرين فقط ولا توجد لديه أية معلومات عن ما هو مسنود إليه من أعمال وما عليه من واجبات ويشعر الفرد هنا بغموض الدور مما يؤدي إلى إصابته بالصراع الداخلي.

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- الحالة الرابعة: وهنا لا يعرف الفرد شيئاً عن نفسه ولا عن الجماعة التي ينتمي إليها مما يؤدي إلى ارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصالات وتعتبر هذه الحالة هي التربة الخصبة لنشوء الصراع . (محمد الصيرفي، 2008، ص93).

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت **نافذة جوهاري** قد ساهمت في التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن **مصفوفة هاريجل سلوككم** قد ساهمت في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أ و أكثر وذلك على النحو الذي يوضحه:

موقف المكسب/ خسارة	الموقف المختلط
درجة عالية من الصراع	درجة متوسطة إلى عالية من الصراع
موقف الاعتماد المتبادل	الموقف التعاوني
المنخفض حدّ أدنى من الصراع	درجة متخصصة إلى متوسطة من الصراع

عالي التوزيع x

منخفض

منخفض ← عالي

التكامل (x)

شكل رقم (4): يمثل نموذج هاريجل وسلوككم.

ووفقاً لهذا الشكل يلاحظ أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هي:

أ- **موقف المكسب خسارة**: ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جداً. (محمد الصيرفي، 2008، ص94-95)

ب- **الموقف المختلط**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هناك ما بين متوسط وعالي.

ج- **الموقف التعاوني**:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض إلى متوسط.

د- **موقف الاعتماد المتبادل المنخفض**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدي التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عقد حده الأدنى حيث أن الأفراد نادراً ما يتم الاتصال

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بينهم نظرا لقلّة اعتماد كل لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه ويعني بعد التوزيع أن أطراف الصراع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر أما بعد التكامل فيعني أن الأطراف يدركون الموقف على أساس أن كل منهم يحقق مكاسباً.

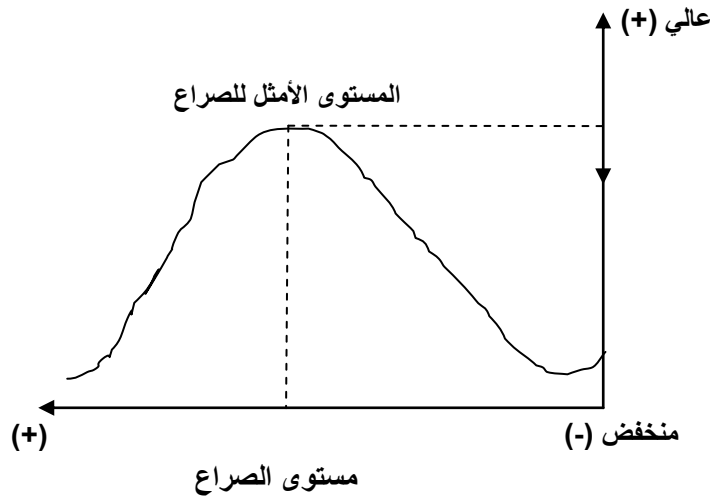
ثالثاً- الصراع بين الجماعات:

أحيانا ينشأ صراعا تكون أطرافه جماعات العمل وذلك للأسباب التالية:

1- **الصراع على ال موارد:** فالموارد سواء كانت خدمات أو معدات رأسمالية تتميز في حملتها بالندرة ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية، ومن ثم فإنه ينشأ الصراع بينها على هذه الموارد، حيث تسعى كل جماعة إلى الاستحواذ على أكبر نصيب ممكن من هذه الموارد وذلك كالصراع الذي ينشأ مثلا بين موظفي الإدارة المالية والإدارة الهندسية على الحصول على أكبر نسبة ممكنة من مساكن الشركة.

2- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء:

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التي تتشابه أعمالها وهذا الصراع حتمي لا يمكن تجنبه، ولكن يجب التحكم في شدته لتأثيره الواضح على الأداء كما يتضح من الشكل التالي : (محمد الصيرفي، 2008، ص97).



شكل رقم (05): يمثل الصراع الناتج عن التنافس في الأداء

3- الصراع الناشئ عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعيّة العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها، كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو الإدارة في جهة وبين العمال في جهة أخرى. (أحمد ماهر، 1997، ص 275).

4- الصراع بين الإدارات وظيفيا : تتنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فمثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئا أكثر من النصيحة ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب عقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها. (أحمد ماهر، 1997، ص 275).

*ويمكن أن يكون للصراع آثار سلبية وإيجابية في المنظمة وخصوصا تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وذلك بحسب طبيعة الصراع وبحسب إدارته.

أولا- الآثار والنتائج الإيجابية:

تتضمن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي في نشاط وأداء المنظمات ما يلي:

1- تحفيز للإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.

2- حماس أكبر للعمل.

3- تحسين نوعية القرارات المتخذة.

4- العمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

5- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

6- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.

7- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

ثانياً - الآثار والنتائج السلبية:

بالرغم من وجود الإيجابيات لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات إلا أن للصراع آثار سلبية ومدمرة ويمكن إجمالها بالآتي:

1- تدني مستوى الرضا الوظيفي.

2- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.

3- ارتفاع مستوى دوران العمل.

4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

5- سلوك غير متعاون في العمل.

6- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.

7- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009،

ص326-327).

8- انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى

منحنى ينحرف عن الهدف الرئيسي للمنظمة.

9- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

10- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.

5- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي: (محمد الصيرفي، 2008، ص139).

مزايا الصراع	عيوب الصراع
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.	- يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيحية من جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته بل ومنع تكرار حدوثه.	- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الاحتقاد بين جماعات العمل.
- قد يؤدي الصراع إلى تغيير في الوضع القائم إلى الوضع الأفضل.	- يؤدي إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.
- قد يؤدي الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.	- يترك آثارا نفسية سيئة لدى العاملين.
- تشجع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية.	- إضاعة الوقت والجهد
- تشجع على الحلول الابتكارية.	- غالبا ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولا سيما في حالة صراع النصر والهزيمة.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

هي تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه. (محمد قاسم القريوتي، 1997، ص221).

وينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيء محتوم يتعذر اجتنائه، وإدارة الصراع لا تعني حله، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته ، بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، ويتم ذلك من خلال:

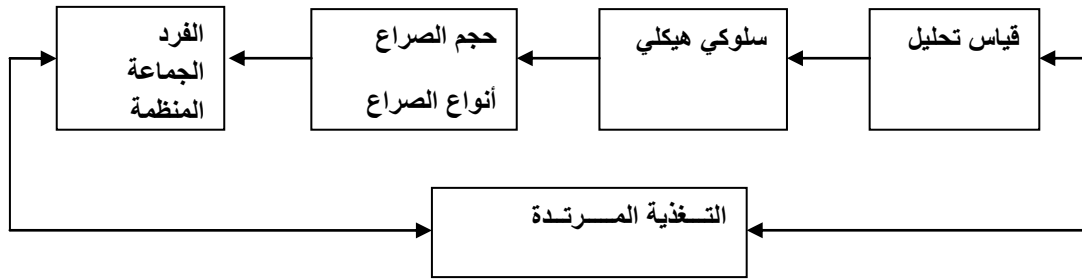
1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.

2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.

3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد. (العميان محمود سليمان، 2002، ص389).

ويجب أن نبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هناك للتدخل ونوع التدخل المطلوب "سلوكي- هيكلية" لإدارة الصراع وفيما يلي شكلا توضيحيا لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية : (محمد الصيرفي، 2008، ص143).



شكل رقم (06): يمثل نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يلاحظ أن وسائل إدارة الصراع تختلف باختلاف مستويات الصراع وذلك على النحو التالي:

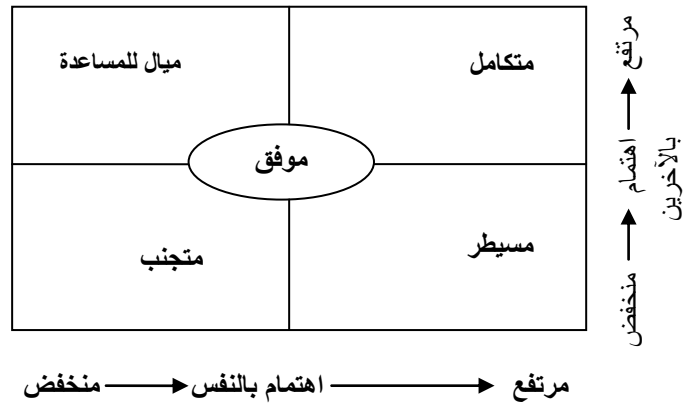
أ إدارة الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلي:

- 1- **السمو:** ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلا العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.
- 2- **التعويض:** فالشخص الذي قد يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.
- 3- **الانسحاب:** ونعني تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علما بأن هذا الانسحاب قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.
- 4- **التبرير:** ويعني أن يخلق الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقد كتابه الذي كان يدرس فيه.
- 5- **الإسقاط:** ويعني التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا بشخص آخر. (محمد الصيرفي، 2008، ص144).

ب إدارة الصراع بين الأفراد:

يمكن هنا التمييز بين خمسة أساليب لمعالجة الصراع بين الأفراد يوضحها النموذج التالي:



شكل رقم (07): يمثل نموذج أساليب معالجة الصراع بين الأفراد

وفيما يلي شرحا موجزا لهذه الأساليب:

1- المتكامل "المواجهة": حيث تعني هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني الاعتراف صراحة بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختيار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولا من جميع الأطراف ورغم أن المواجهة هي من أفضل الوسائل التي تستخدم لتنازل القضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تمنع استخدامها مثل:

*متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة.

* شعور المدير بأن دوره الإشرافي لا يسمح له بالدخول في مواجهة مع المرؤوس.

* معايير الجماعة "مثل المشاركة في المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو

الآخرين.

2- المسيطر "الإجبار":

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعني هذه الم منطقة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ومن ثم يتم ا اللجوء إلى أسلوب التهديد ويكون الحل الناتج هنا في صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ومع ذلك يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب فعالا في بعض الحالات
مثل:

*وجود حالات طارئة أو ضرورة لاتخاذ قرارات سريعة.

* محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما واحتياج هذا الطرف إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.

*اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورية لبقاء ونمو المشروع.

3- المتجنب "التجنب":

وفي هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعني عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدي ذلك الأسلوب إلى إحداث تأثير سلبي غير أنه يكون مفيدا في الحالات التالية:
* أن تكون المشكلة ضئيلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.
*أن تكون قوة المدير منخفضة نسبيا بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليل لإحداث التغيير.

*أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع أفضل من المدير وذلك علما بأن له محاذير عديدة أهمها:

أ- يحد من مساهمات الأفراد.

ب- حلوله مؤقتة.

4- الميل للمساعدة "التهدة":

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ومن ثم يكون اللجوء إلى التهدئة بمعنى أن يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويستلزم ذلك الأسلوب من المدير أن يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة في سبيل الاهتمام بأطراف الصراع وعادة ما يعبر عن ذلك الأسلوب بالمسائل العاطفية ولذلك فإن فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل وإن كان يصلح عندما يصل أطراف الصراع إلى نقطة الانفجار.

5- الموقف "الحل الوسط":

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى الحل الوسط والذي يعني ان يتخلى كلا الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى قرار مقبول وبفيد ذلك الأسلوب عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر وأن كلا طرفي الصراع متساوون في القوة. (محمد الصيرفي، 2008، ص149).

المنافس	المتعاون
فرض السيطرة	دمج حل المشاكل
ربح/ خسارة	ربح/ ربح

قبول التسوية
المشاركة
خسارة/ خسارة

المنسحب	قبول البديل
الانسحاب	التهدئة
	خسارة/ ربح

شكل رقم (08): يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي

ويتم تحسين العلاقة بين جماعتين بينهما صراع من خلال المواجهة المبرمجة على النحو التالي:

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- **الخطوة الأولى:** يقوم المستشار الخارجي بالاجتماع مع قادة كل مجموعة على حدة لمعرفة ما إذا كان لديهما استعداد لتحسين العلاقة بين المجموعتين.
- **الخطوة الثانية:** يجتمع كل فريق على حده وي دون ما الذي يتوقعه من المجموعة الأخرى وما الذي تتوقعه المجموعة الأخرى منهم.
- **الخطوة الثالثة:** يجتمع الفريقان معا ويشتركون في عرض وجهة نظر كل منهما ويجب أن يصر المستشار الخارجي على عدم مناقشة التصورات ولكن يسمح فقط بتحديد معاني الكلمات أو التصرفات ثم تقوم كل مجموعة بعرض ما توقع أن تدوله المجموعة الثانية عنها.
- **الخطوة الرابعة:** تعود المجموعتان إلى الاجتماع بانفراد حيث تتسم مناقشة ما عرفوه عن أنفسهم وعن الآخرين وبطبيعة الحال سيكتشفون حقائق ومغالطات وسوء اتصال وفهم ثم يقومون بتحديد أولويات للقضايا التي يجب التصدي لها وحلها.
- **الخطوة الخامسة:** تعود المجموعتان للاجتماع معا حيث يقومان بعرض قوائم الأولويات وبعد مناقشة تلك القوائم يتم الاتفاق على الأولويات ويتفان على من الذي يجب أن يفعل ماذا؟ ومتى؟.
- **الخطوة السادسة:** متابعة بين القادة للمجموعتين لمعرفة ماذا تحقق . (محمد الصيرفي، 2008، ص152).

ويمكن استخدام مدخل **التحليل الرباعي swot** لمساعدة المنظمات على وضع السياسة الملائمة لكل موقف من مواقف الصراع وذلك على النحو التالي:

(S)	(W)	تحليل داخلي للمنظمة
تحليل العوامل التي تزيد من حدة الحوار	تحليل العوامل التي تضعف من حدة الحوار	
(O)	(T)	تحليل خارجي للمنظمة
اكتشاف الفرص المرتقبة من الصراع	تحليل المخاطر الناجمة عن الصراع	

شكل رقم (9): يوضح التحليل الرباعي SWOT

بالإضافة إلى أساليب إدارة الصراع الخمسة السابقة فقد يكون من المفيد التفكير في بعض النماذج الاتصالية التي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع تلك الأساليب لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد:

أ- النموذج سداسي الخطوات:

_ منطوق النموذج: كلما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ القرارات معا زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة.

_ خطوات النموذج:

1- تحديد الخلاف الظاهر وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط أن تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضاً أن تخمن الطريقة التي يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

2- حل الموقف وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أطراف الخلاف؟.

- ماذا حدث بالضبط؟.

- أين نشأ الخلاف؟.

- متى نشب الخلاف؟.

- لماذا نشب الخلاف؟.

- كيف نشب الخلاف؟.

3- إيجاد البدائل وهذا يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- هل حدث هذا الموقف من قبل؟ إذا كان كذلك فماذا حدث بشأنه؟.

ب- هل هناك سياسة يمكن إتباعها في تحديد الحل؟.

ج- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة في المستقبل؟.

4- التنبؤ بنتائج كل بديل وذلك من خلال تحديد كل بديل وطرح السؤال "ماذا لو؟".

5- حدد البديل واتفق عليه حتى تشعر بالثقة بأنك قد توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقا للمعلومات المتاحة لك.

6- قيم نتائج تطبيقك للبديل الذي وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقي فيها بأطراف المشكلة.

ب- نموذج ديسك DESC:

وهو بمثابة سلوك مباشر للتعامل مع الخلافات بين شخصين ويؤدي غالبا نتيجة "مكسب/خسارة".

منطوق النموذج:

لا يمكنك ان تتوقع ان يفعل الآخرون ما تريد لمجرد أنك تريد منهم ذلك.

خطوات النموذج:

1- قم بوصف الموقف أي وصف سلوك الطرف الآخر بأوضح ما يمكن مع تجنب ال الأحكام العامة.

2- عبر عن مشاعرك حيث يتيح ذلك للطرف الآخر أن يعرف بوضوح أن المشكلة غير مقبولة ويجب حلها.

3- حدد ما تريد حدوثه وذلك حتى تقلل من فرص التفسير الخاطيء.

4- العواقب وتعني ترك الشخص الآخر يطلع على النتيجة المتوقعة.

وهنا علينا أن نتأكد من معرفة الآخرين للنتائج الإيجابية المحتملة إذا حدثت التغييرات المطلوبة.

ج- نموذج أيو AEIOU:

_منطوق النموذج:

تفترض النوايا الحسنة أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير خلافاً.

_خطوات النموذج:

1- افترض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنك إذا فعلت ذلك فسيزيد بشدة احتمال حل الخلاف.

2- عبر عن مشاعرك بما ترى أنه نية حسنة و عليك التأكيد على ذلك بوضوح.

3- حدد ما الذي تريد حدوثه دون أن تضع الطرف الآخر في موقف دفاعي.

4- النتيجة المتوقعة وهنا يجب التركيز على التوقعات الإيجابية للطرفين.

5- التفاهم على أسس مشتركة وهنا يجب أن تكون مستعداً لقبول الحل ال وسط. (محمد الصيرفي،

2008، ص157).

ج- إدارة الصراع بين المجموعات:

توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلي:

أ- الاتجاه التفاوضي:

ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

ب- الاتجاه البيروقراطي:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

ج- اتجاه النظم:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولا سيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة "إدارة التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد...".

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

1- تعديل نظم الحوافز أو الاختيار السليم للأفراد.

2- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد

المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات . (محمد الصيرفي، 2008، ص159).

خلاصة:

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل إن له أحيانا قيمته للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا،

الفصل الأول أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع أن المهم ليس الصراع نفسه ، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل أفراد التنظيم الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل أفراد التنظيم ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف التنظيم أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف التنظيم، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف التنظيم، فإذا كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء التنظيم، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف التنظيم.

الفصل الثاني: الروح المعنوية

تمهيد

- 1- مفهوم الروح المعنوية
- 2- أهمية الروح المعنوية
- 3- مظاهر الروح المعنوية
- 4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
- 5- الروح المعنوية عند الفرد والجماعة
- 6- قياس الروح المعنوية

خلاصة

تمهيد:

الروح المعنوية إدراك ذهني واضح لصعوبة الموقف يصاحبه تصميم ثابت لتحقيق النجاح متمثلاً بسلوك عملي ينسجم مع ذلك الإدراك والتصميم ، لذا فهي سلاح فعال مؤثر في تحقيق النجاح إذا قويت متفاعلة مع غيرها من عوامل النجاح، أما إذا وهنت وضاعت أو ماتت فإنها في كثير من المواقف لا ينفع منها كثرة العدد ووجود الخبرة لأن الروح المعنوية كاسمها هي روح لكل نجاح في كل الأعمال والتنظيمات ولمزيد من التوضيح نتناول في هذا الفصل : مفهوم الروح المعنوية، أهميتها، مميزاتها، مظاهرها وسبل تقويتها والعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية وقياسها وفوائدها وطبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية.

1- مفهوم الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية **Moral** المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة **Group moral** فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة هذا التعريف يركز على الجماعة دون الفرد حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وأن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزءا منها. (عبد الفتاح محمد دويرار، 2000، ص39).

أمّا **أدوين فليشمان** : >> أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته << (منظور فهمي، 1972، ص204).

وهناك من يرى بأنها مسألة فردية تصف مشاعر تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل . (صلاح الشنواني، 1970، ص163).

ومنه فإن هذه التعاريف الأخرى تركز على الفرد وليس على الجماعة فهي ترتبط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية، وما مدى إشباع هذه الحاجات وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، وهذه النظرة تربط أيضا الروح المعنوية للفرد بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله، فهي مقدار الرضا الذي يحصل عليه الفرد، وكأن هناك تطابق بين الروح المعنوية والرضا الخاص بالعامل، وهناك نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين معا الفردي والجماعي، وهنا لا بد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة ومن خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها وأخلاقها.

حيث يرى **روبرت كابون** : >> بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها <<. (صلاح الشبكي، 1969، ص231).

إذن حسب هذه النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ثم تفاعله معها.

فالروح المعنوية هنا تكون نتيجة تجانس بين الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التي ينتمي إليها.

2- أهمية الروح المعنوية:

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال أصبحت ظاهرة شائعة جدا في مجال الإدارة الحديثة حيث أصبحت من الضروريات الملحة لكل المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو تربية، ولهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال نظرا لأنها تتعلق برضا الأفراد واندماجهم ضمن جماعة العمل وتجاوبهم مع أعمالهم فهذه المعنويات تعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد. (صلاح الشيقاني، 1972، ص10).

ولأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال وتصرفاتهم كإنعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية وإذا كانت معنويات جماعات العمل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا وفعالا على تنشيط الكفاءة الإنتاجية . (زكي محمود هاشم، 1980، ص243).

وتظهر أهمية الروح المعنوية من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامتثالهم الاختياري للتعليمات واللوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين ، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة والولاء لها ولقاداتها والشعور بالفخر والانتماء لها، أما إذا كانت المعنويات منتهورة فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسستهم وكرههم لبعضهم البعض وكرههم لرؤسائهم. (عبد الرحمان محمد عيسوي، 2003، ص144).

ومنذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها للأفراد أصبحت مختلف الإدارات تهتم بوضع الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود أفعالهم كما تقوم بخلق جو من الحماس والتعاون والتفاهم بين جماعات العمل مستعينة في ذلك بالأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع.... الخ.

3- مظاهر الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية انعكاسا لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشرا مهما لمدى نجاح المؤسسة وفاعلية القيام بها، ومن الأهمية التعرف على أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح والمحافظة عليها عالية.

وعلى ذلك فإن التقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر ، مثل الأفعال والتعبيرات والتعليقات الشفوية والانتقادات . (الشينواني صلاح، 1990، ص464) وتتمثل الروح المعنوية العالية لدى الفرد والجماعة نحو المنظمة والذي يظهر على تصرفاتهم فإذا اهتم مدير المؤسسة بإيجاد الجو الذي يشعر فيه كل عامل بالرضا والميل نحو العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة فإنه بذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ومن هذه الأمور التي تساعده على تحقيق ذلك:

1- توفير ظروف عمل سارة في المؤسسة.

2- المعاملة العادلة في العمل. (الحقيل سليمان بن عبد الرحمان، 1996، ص93).

3- انخفاض الشكوى والتذمر من العمل.

4- ارتفاع كمية الإنتاج. (نشوان يعقوب حسن، 1991، ص73).

5- تماسك الأفراد واتحادهم لتحقيق هدف مشترك.

فللروح المعنوية هي دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة حيث أن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يدل على سوء أو جودة العلاقات وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر:

1 مستوى الأداء والإنتاج.

2- مدى استمرار واستقرار العاملين.

3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.

4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.

5- مدى كثرة الشكوى والتظلمات. (مرسي محمد منير، 2001، ص134).

ومن المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية:

1- **فقدان الاهتمام:** حيث إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

2- **دوران العمل:** وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، حيث إن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل بعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار. (مجموع هشام محمد نور، 1990، ص197).

3- **المظالم والشكاوى:** وهي مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

4- **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضرابا فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

5- **الغياب:** يعتبر ازدياد معدل الغياب مظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ويمثل ذلك نسبة 3% وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

6- **مشاكل النظام:** حيث أن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يهدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاوض تجاه المنظمة وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطيء للفرد من وظيفة لأخرى، تتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء مناسبا مع الذنب كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

7- تقييد الإنتاج: حيث إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين حين وآخر . (مجموع هشام مح مد نور، 1990، ص 198)، (حسان حسن محمد ابراهيم ومحمد حسين العجمي، 2007، ص 383).

إن الأدب المتصل بالدوافع والروح المعنوية للأفراد يشير إلى ما يلي:

- 1- لا يحتمل وجود نوعية عالية من الإنتاج مع روح معنوية منخفضة ولكن ليس بالضرورة أن تتضمن المعنويات العالية نوعية جيدة من الإنتاج.
- 2- المعنويات عملية معقدة ومتغيراتها متداخلة أي أن المعنويات لا تأتي من مصدر واحد، فهي مختلفة ومتفاوتة من وقت لآخر.
- 3- المعنويات عملية مرتبطة بتحقيق الذات.
- 4- يميل الإداريون دائما إلى المبالغة في تقدير درجة المعنويات لدى الأفراد ويميل الأفراد كذلك إلى المبالغة في درجة انخفاضها.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جوا مثاليا إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، ولقد أصبح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي لأفراد في المنظمة وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور، وبخاصة إذا أصرت على ان هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

فينبغي أن تهدف المؤسسة إلى تنمية روح معنوية عالية عند جميع العاملين فيها فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء العاملين فيها . (العمامرة محمد حسن، 1999، ص 134).

4- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

قام "هاوزر" بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال ووجد أن رغبات العمال يجب أن ترتب أهميتها كما يلي:

- 1- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2 أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- 3 اطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- 4 الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه.
- 5 الترقية لمن يستحقها.
- 6 معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
- 7 عدم تدخل الرؤساء في عمل العاملين.
- 8 عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- 9 منح العلاوات لمن يستحقها.
- 10 - عدم تعدد الرئاسات. (أشرف محمد عبد الغني شريت، 2001، ص 289-290).

ولقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء وظروف العمل وطبيعة وفرص الترقى والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائه قدرا من المسؤولية، ومن البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل، ويمكن الإشارة إلى الروح المعنوية بأنها رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين، كما يشار إليها على أنها إخلاص أو شعور بالإخلاص والحماسة تجاه أهداف الجماعة ومراشطها.

ومن معايير الروح المعنوية تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسك الجماعة نابعا من ذاتها وليس مفروضا عليها من سلطة خارجية وهي من العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك الجماعة وتوحيد أهدافها .

ويمكن تلخيص معايير الروح المعنوية فيما يلي:

1- وجود أهداف إيجابية تسمى الجماعة إلى تحقيقها وتوجه إليها أنظار الجماعة. (أشرف عبد الغني شريت، 2001، ص290-291).

2- إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات والحاجة إلى الحصول على المكانة الاجتماعية والحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى القبول الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء للجماعة.

3- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها فالنجاح يقود إلى نجاح ويؤدي إلى تشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.

4- اتفاق مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة.

5- المساواة بين الأعضاء في المكاسب وفي التضحيات.

6- الشعور بالوحدة والتوحد أو التقمص والشعور بالجماعة.

7- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية الجيدتين ودرجة الحرارة المناسبة وتوفير الأجور العادلة وحل مشاكل العمال كل هذه الأمور تساعد على رفع الروح المعنوية . (جودة بني جابر، 2004، ص311-312).

أوضحنا أن الروح المعنوية العالية صفة ضرورية للتعا ون الناجح بين الإدارة والعاملين وهو المظهر الإيجابي لشرط جانبه السلبي هو عدم الراحة أو عدم الاطمئنان وهو ميزة جماعية تشمل مجموع العلاقات الإنسانية نحو جو العمل الذي ينعكس عنه حتما الروح المعنوية وقد أثبتت التجارب بأن الكفاءة الإنتاجية تتأرجح وتتغلب مع القيم المنسوبة إلى الروح المعنوية، وأن العاملين يؤدون عملاً أكبر ويؤدون على وجه أفضل إذا هم أخلصوا لهذا العمل فالمستوى الضعيف من الروح المعنوية ينشأ عن معضلات تنظيمية مناسبة، وهذه تفصح عن نفسها في صور شتى كالغياب المتزايد وفي ترك الخدم مة والشكاوي والجزاءات والحوادث ضآلة الإنتاج وقلته، وإذا استمرت الحالة المعنوية في الانخفاض يبدأ العمال في الحد من الكمية المنتجة والإسراف في استخدام الموارد وتعتمد إتلافها حتى يصلوا إلى درجة التوقف عن العمل أو الإضراب، ولهذا اقتضت حاجة المنشآت إلى مهارات اجتماعية لتقضي على عوامل الاستياء

وتشجيع عوامل الرضا ولا شك أن اهتمام الإدارة بتصحيح هذه الأوضاع سيرفع الروح المعنوية ويوجه الثقة والإخلاص والتعاون الفعال بين الإدارة والعاملين.

ويرجع انخفاض الروح المعنوية للعاملين بأي عمل من الأعمال إلى عوامل كثيرة ربما كان من أهمها:

- 1- عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- 2- عدم التقدير الصحيح للأفراد من ناحية الأجر وكمية العمل.
- 3- ضيق مجال الترقية.
- 4- عدم اطمئنان العمال على مستقبلهم.
- 5- عدم إشعار العامل بأهميته في العمل أو أهمية العمل المسند إليه.
- 6- عدم الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين. (أشرف محمد عبد الغني شريت، 2001، ص292).

5- الروح المعنوية عند الفرد والجماعة:

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها، والروح المعنوية لا تقتصر على الفرد فقط بل أيضا للجماعة روح معنوية، فالروح المعنوية أساسا هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عنه، لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على ما يظهر الأفراد من تجاوب واستعداد وتعاون معها هذا حين تكون لدى الإدارة القيادة الجيدة . (الشنواني صلاح، 1990، ص462-463).

وإن تحسين ظروف العمل لها تأثير كبير في رفع معنويات الأعوان الشبه الطبيين بالمؤسسة الصحية وبالتالي فهي التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز وبإشراكهم في بعض

نواحي الإدارة وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمؤسسة الصحية أن تقوم بتوفيرها لهم.

وإن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة حيث تعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء فإذا كانت معنوية العاملين مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، وينظر بعض المديرين إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان السلوك بالشكل غير المطلوب اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لديهم وعليه تقسم الروح المعنوية على قسمين:

- 1- الروح المعنوية للفرد :** وتعتبر مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله، ومدى رضاه عن هذا العمل، وتعبّر أيضا عن مشاعره تجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه بالإضافة إلى ردود الفعل لديه تجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد وغير ذلك من ظروف العمل.
- 2- الروح المعنوية للجماعة:** وهي تصف ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتتركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية وتعطي اهتماما أكبر للمشاعر الجماعية حول الانجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد، وتكون الروح المعنوية هنا هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة. (حسان حسن محمد إبراهيم والعجمي محمد حسين، 2007، ص382).

بالإضافة إلى ذلك ينبغي العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية، حيث أن هناك عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:

- 1- لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع التقدير من قبل الإدارة.**
- 2- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإتيقان تجعله يعتز بأدائه.**
- 3- وجوب تحرر الفرد من القلق مما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته ولا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جو اجتماعيا ممتعا.**

4- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعد الله وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين. (نشوان يعقوب حسين، 1991، ص74).

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط وتم ترسيخها في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائد مساعدا لفاعلية أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

ومن السياسة الخاصة بالروح المعنوية التي تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى من الروح المعنوية العالية بين الأفراد، وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية، وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية لدى الأفراد علما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية لدى الأفراد ويشككون في نتائج هذه الدراسات. (الهيبي صلاح الدين، 2004، ص40-41).

وعليه ينبغي أن تهدف المؤسسة الصحية إلى تنمية الروح المعنوية العالية عند جميع الأعوان الشبه الطبيين فيها، فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء الأعوان الشبه الطبيين فيها.

8- قياس الروح المعنوية:

I- قياس الروح المعنوية:

والروح المعنوية يمكن قياسها للعمال بالطرق التالية:

- 1- المقابلة.
- 2- الاستفتاء أو الاستبيان.
- 3- دراسة سجلات المصنع.

1- المقابلة: يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتخدم غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي توجه وقد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه من الباحث.

ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال بهدف مصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم وإزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية . (كامل محمد عويضة، 1996، ص162-163).

2- الاستفتاء: من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستفتاء بعض الأسئلة تعني بالغرض المطلوب ويوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم وإعادتها بعد ذلك. وتستخدم هذه الوسيلة لقياس الروح المعنوية لدى أفراد الجيش وقوة معنوياتهم كما تستخدم لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العمال في مؤسسة معينة أو لدى الإداريين في أقسام ومصالح مختلفة. وتمتاز هذه الطريقة عن المقابلة بأنه من السهل تبويب وتفسير وتحليل إجابات العمال واستخلاص النتائج منها والاستفتاءات نوعين:

* النوع الأول يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات والأسئلة وأمام كل سؤال منها عددا من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة بحيث يضمن العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له.

* والنوع الثاني يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة فقط ويترك للعامل حق الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها.

ومن أهم عيوب الاستفتاء ما يلي:

- قد تكون النتائج مضللة نتيجة عدم اختيار العينة.

- الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغير.
- عدم إستطاعة العمال أحيانا عن التعبير اللفظي أو اللغوي للتعبير عن مشاعرهم في النواحي المختلفة.
- 3- دراسة سجلات المصنع:** قد تكون لسجلات المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية.
- فدراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب للعمال والإجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من العمال وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادية.
- بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخدمات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال.

II - فوائد قياس الروح المعنوية:

لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

- 1- توضح لإدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
- 2- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المصنع وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
- 3- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال وإدارة المصنع وهي أيضا وسيلة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمصنع وهي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور العمال بالمشاركة واهتمام هذه الإدارة بهم وتخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال.

4- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال، وذلك بطريقة غير مباشرة.

5- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 164-165).

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية من أهم العوامل الواجب توفرها في العامل ذلك أنها تجعله يضاعف جهده أكثر ويحب عمله أكثر، مما يزيد في تحسين سير المؤسسة الصحية وحسن تنظيمها وتنمية إدارتها وذلك لارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بالمؤسسة الصحية والعكس إذا كانت منخفضة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة وكيفية اختبارها

4- وصف أدوات الدراسة

5- الخصائص السكومترية لأدوات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة.

تمهيد:

تشكل الدراسة المنهجية جزءا هاما في اختبار المعلومات الموجودة في الإطار النظري والوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغت وكانت منطلقا للبحث، ومن أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس وبعد الإلمام بجوانبها النظرية واكتمالها لا بد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاته بدءا بالدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة وخصائصها والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وانتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة لدراستنا الميدانية غايتها التعرف على الواقع الميداني قبل الغوص في تفاصيله بحيث يتسنى لنا من خلال هذه الخطوة:

- تحديد وبدقة مشكلة البحث.
 - إدراك مدى قابلية المصالح المعنية للتجاوب مع موضوع الدراسة ومساعدتهم.
 - الاطلاع على المهام التي تقوم بها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة.
 - كما كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية تحديد أهم الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- ولقد دامت فترة الدراسة الاستطلاعية من 15 فيفري 2013 إلى غاية 25 فيفري 2013.

3-1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد اقتصرنا على عينة الدراسة الاستطلاعية على 20 عون شبه طبي من ممرضات وقابلات ولقد تم ضبطها بطريقة عشوائية طبقية والجدول التالي تبين لنا خصائص العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات التالية: الرتبة، الخبرة المهنية، السن.

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
ممرضة	9	45%
قابلة	11	55%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين برتبة قابلة وهذا بنسبة 55% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة 45% وهذا راجع للحاجة إلى عدد كبير من القابلات في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
65%	13	أقل من 30 سنة
35%	7	31 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين الذين تراوحت أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا بنسبة 65% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة فما فوق ما نسبته 35% وهذا راجع إلى احتياجات المؤسسة لتوظيف أعوان شبه طبيين متكونين تكوين حديث يتناسب مع تطورات الحياة العلمية والعملية ومتطلبات المؤسسة الصحية وكذلك لإقبال الأفراد الأصغر سنًا على ممارسة مهنة التمريض.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
85%	17	أقل من 10 سنوات
15%	3	11 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة عادت للأعوان شبه الطبيين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة 85% بينما بلغت نسبة الأعوان شبه الطبيين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 سنة فما فوق ما نسبته 15% وهذا راجع إلى توظيف المؤسسة الصحية أكبر عدد من الأفراد المتكونين تكوين عالي وذو كفاءات عالية في هذا المجال.

3-2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (محمد شفيق، 2001، ص 86).

وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة وضرورية وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحر عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية.

فقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعني بدراسة وتحليل الارتباط بين المتغيرات أي العلاقة القائمة بينهما (بشير صالح الرشيد، 2000، ص 67) ويصفها وصفا كميا باستخدام مقاييس كمية.

3-3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

عادة ما تقتصر العلوم السلوكية في استخلاص تعميماتها من البحوث التي تقوم بها على مجموعة من الأفراد يمثلون عينة مشتتة من المجتمع الأصلي للدراسة ولقد حاولنا أن تكون العينة أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي حتى يمكن الاعتماد على نتائجها وتم ذلك ضمن المجالات التالية:

أ- **المجال المكاني**: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة.

التعريف بالمؤسسة: تمت الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من المكلف بمكتب التنظيم العام والمكلف ببنابة مديرية النشاطات الصحية بالمؤسسة.

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا بموجب المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 97- 465 المؤرخ في 02 / 12 / 1997 المعدل والمنتم بالمرسوم التنفيذي رقم 08 / 62 المؤرخ في 24 فبراير 2008 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيرها ويوضع تحت وصاية الوالي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

وتعتبر المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات أحد المؤسسات الصحية العمومية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة وتقع بمقر الولاية فقد فتحت أبوابها يوم 06 أوت سنة 1992 كقاعة ولادة حضرية بطاقة استيعاب تقدر بـ : 64 سرير وقد تم تحويلها إلى مؤسسة استشفائية متخصصة في طب النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال بموجب المرسوم التنفيذي المذكور سالفًا وبطاقة استيعاب تقدر بـ : 104 سرير ودشنت بنفس التسمية سليمان عميرات.

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من أربعة مصالح وإثنا عشرة وحدة موزعة كالتالي:

1- مصلحة قسم العمليات الجراحية وتحتوي على:

- قسم العمليات الجراحية.

- قسم ما بعد العمليات الجراحية.

2- مصلحة أمراض النساء والتوليد: وتحتوي على أربعة وحدات وهي:

- وحدة أمراض النساء.

- وحدة الحمل المعسر.

- وحدة قبل الولادة وما بعد الولادة.

- وحدة الفحص والاستكشاف والاستجالات.

3- مصلحة طب الأطفال: وتحتوي على أربعة وحدات وهي:

- وحدة حديثي الولادة.

- وحدة الرضع.

- وحدة الأطفال الكبار.

- وحدة مستشفى النهار والاستجالات.

وحدة الأطفال الكبار توجد بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي لعدم وجود هياكل بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

4- مصلحة جراحة الأطفال: وتحتوي على وحدتان وهي:

- وحدة الاستشفاء.

- وحدة الفحص والاستجالات.

المصلحة لا تشتغل لعدم وجود المقر وعدم وجود الاختصاصيين.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تغطي منطقة جغرافية تمتد على مساحة 18175 كلم² بعدد سكان يقدر بـ: 1086690 نسمة بمتوسط كثافة تقدر بـ: 59 نسمة لكل كلم² وعدد الدوائر التي تغطيها المؤسسة 15 دائرة و 47 بلدية.

الموظفين: تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة 328 عامل في جميع الاختصاصات بينهم الإداريون 15، أطباء عامون 22، أطباء أخصائيون 01، شبه طبييون 199، أعوان المصالح والحراس والسائقين 46، أعوان متعاقدين بالتوقيت الجزئي 44.

1- المديریات:

1- نيابة مديرية الإدارة والوسائل: تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب حساب التكلفة.

2- المديرية العامة: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المدير العام.
- مكتب التنظيم العام.
- مكتب الاتصال.

3- نيابة مديرية النشاطات الصحية: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الوقاية.
- مكتب التنظيم وتقييم النشاطات.
- مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه.
- مكتب القبول.

4- نيابة مديرية المصالح الاقتصادية والهيكل والتجهيزات: وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المصالح الاقتصادية.
- مكتب الهياكل والتجهيزات والصيانة.
- مكتب الجرد.

2- مهام المديرية:

- مدير المؤسسة: رتبته مدير ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة.

- الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.

- إنشاء نظام داخلي خاص بالمؤسسة.

- توقيع وإصدار الأوامر الخاصة بمصالح المؤسسة.

2- المدير الفرعي للإدارة والوسائل: رتبته متصرف إداري ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- الإشراف على أجور العمال.

- القيام بتخطيط وتسيير المستخدمين داخل المؤسسة.

- متابعة ومراقبة المتربصين داخل المؤسسة.

- الإمضاء على السندات الخاصة بالخصوم والاستجابات والعطل المرضية أو البشرية.

- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.

3- المدير الفرعي للنشاطات الصحية: رتبته متصرف إداري ويتمثل دوره في القيام بالمهام التالية:

- إرشاد وإعلان الأشخاص وتوجيههم عند الحاجة.

- يقوم بالانتهاء وإحصاء عدد المرضى الذين تم إدخالهم إلى المستشفى والذين غادروا منها.

- يهتم كذلك بالعمليات الوقائية وكذا الحماية.

4- المدير الفرعي للمصالح الاقتصادية والهيكل والتجهيزات : رتبته نائب مدير ودوره القيام بالمهام

التالية:

- تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية وغير الطبية مثل: التجهيزات والأدوات وغيرها.

- مراقبة النظافة داخل المؤسسة وعلى محيطها.

- التموين المواد الغذائية الضرورية.

- السهر على تسيير المصالح سواء استشفائية أو غير استشفائية.

- هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية وغير الطبية وكذا التغذية والصيانة.

- صيانة الهياكل والتجهيزات.

3- مهام المصالح الإدارية:

- مكتب المحاسبة: مكلف به عون إداري أو محاسب يقوم بالمهام التالية:
 - تسوية الفواتير وتسجيلها وتحويلها إلى مصلحة المالية.
 - مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير.
- مكتب الجرد: مكلف به عون إداري يقوم بالمهام التالية:
 - يقوم بعملية الجرد والإحصاء لجميع العتاد الطبي وغير الطبي شريطة أن تكون الأجهزة والعتاد قيمتها تزيد عن 500.00 دج وإلا فلا تتقيد في مكتب الجرد.
 - يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة.
- مهام المصالح التقنية:
 - مصلحة البياضة: مكلف بها عون إداري أو مخازني يقوم بالمهام التالية:
 - توزيع الأغذية والافرشة والمآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية.
 - استلام المواد المطلوبة ومراقبتها وتخزينها.
 - استلام وصل التسليم للمحاسبة بين الممون والمخازني.
 - مراجعة الفاتورة وإمضاءاتها من قبل المخزني قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة.
 - مكتب الصيانة: مكلف به عون متعدد الخدمات يقوم بالمهام التالية:
 - الاهتمام بالعتاد والصيانة.
 - ترميم وإصلاح أي عطب أو خلل يحدث في مصلحة ما.
 - جلب المواد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزون الخردوات.
 - مصلحة الحظيرة: مكلف به سائق يقوم بالإشراف على جميع السيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة وصيانتها.
 - مصلحة الصيدلية: مكلف بها صيدلي مهمته تموين المؤسسة الصحية بمختلف الأدوية والأدوات الطبية المستهلكة بالإضافة إلى إعداد سندات الطلب للأدوية.
 - مصلحة التموين والأغذية: مكلف بها مخازني يقوم بالمهام التالية:
 - تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- إعداد وجبات للمرضى تكون متكاملة وصحية واقتصادية في حدود الميزانية المخصصة لهذه المصلحة وممضية من طرف طبية المستشفى.

- مراقبة وفحص المواد إن لكانت مدة استهلاكها قد انتهت.

مهام ومجالات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة:

1- المهام: تتكفل المؤسسة الاستشفائية في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان

الصحية وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- تضمن تنظيم وتوزيع الإسعاف وبرمجته.

- تطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.

- تطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان وتضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي.

- تساهم في ترقية المحيط وحمایته في مجالات الوقاية الصحية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

2- المجالات:

إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة تعمل

على تنفيذ السياسة العامة للمنظومة الصحية بغية تحقيق الأهداف المسومة ضمن عدة مجالات منها:

أ- مجال الوقاية: تظل الوقاية أولوية في مجال الصحة العمومية وسوف يتم التكفل بها من خلال البرامج الوطنية ومتابعتها وتقييمها وإدخال التعديلات اللازمة حسب لكل برنامج وكل منطقة التي تغطيها المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة.

ب- مجال تنظيم الهيكل الصحي ودعمه : يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم طاقات هياكل العلاج الأساسية لتلبية حاجات السكان.

ج- مجال الأدوية: يعمل مستشفى سليمان عميرات على ضمان توفير الأدوية ومواد اللقاح.

د- مجال صحة الأم والطفل : يعمل مستشفى سليمان عميرات على دعم قاعة الولادة بالأطباء

الأخصائيين وبالقابلات مع توفير وسائل تباعد الولادات وسهولة الحصول عليها بالتركيز على نظام الإعلام والتوجيه والتربية الصحية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

إن تهيئة هذه الأهداف ووضعها للتجسيد والتنفيذ يتطلب تدعيم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة بهياكل ووسائل مادية وأجهزة طبية بالتنسيق مع مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بالمسيلة.

ب- المجال البشري: يتضمن المجال البشري مفردات الدراسة وهو مجموع الأعوان شبه الطبيين

بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة والذي بلغ عددهم

153 عون شبه طبي موزعين حسب طبيعة اختصاصهم إلى:

- ممرضين للصحة العمومية: 91.

- قابلات للصحة العمومية: 35.

- ممرضين مؤهلين للصحة العمومية: 27.

- مساعدي التمريض للصحة العمومية: 46.

وحدة العينة: الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة وبرتبة قابلة.

ج- المجال الزمني: تم إجراء القسم التطبيقي للدراسة قبل الامتحانات النهائية للسنة الدراسية 2012-

2013.

***كيفية اختيار العينة وحجمها:**

لقد اخترنا بالدراسة العينة التي تمثل الأعوان شبه الطبيين برتبة ممرضة وبرتبة قابلة والذي يقدر

عددهم بـ: **153** عون شبه طبي¹ أخذنا منهم **60** عون شبه طبي بطريقة عشوائية طبقية تمثل عينة

الدراسة الأساسية حيث شملت الطبقة الأولى ممرضة والطبقة الثانية قابلة كما هو موضح في الجدول رقم

(04).

¹ - تستثنى منهم 20 عون شبه طبي كعينة للدراسة الاستطلاعية وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة 133 عون شبه طبي.

جدول رقم (04): يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
ممرضة	31	51.66%
قابلة	29	48.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة 51.66% من أفراد العينة ممرضات أما القابلات جاءت نسبتهم 48.33% وعلى الرغم من أن نسبة الممرضات والقابلات متقاربة إلا أن نسبة الممرضات تفوقت على القابلات يعود ذلك إلى كون عدد الممرضات أكبر من عدد القابلات في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات- المسيلة-

جدول رقم (05): يوضح خصائص العينة من حيث السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	37	61.66%
31 سنة فما فوق	23	38.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ : 61.66% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وأقل نسبة 38.33% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة فما فوق وهذا راجع إلى إقبال عدد كبير من الشباب على مزاوله مهنة التمريض.

جدول رقم (06): يوضح خصائص العينة من حيث متغير المهنة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	34	56.66%
11 سنة فما فوق	26	43.33%
المجموع	60	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (06) يوضح أن أعلى نسبة تقدر بـ : 56.66% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 10 سنوات وأقل نسبة 43.33% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 سنة فما فوق وهذا راجع لتوظيف المؤسسة لكفاءات عالية التكوين حسب متطلبات المؤسسة الصحية وهذا من خلال ملاحظتي الشخصية لكوني عاملة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة برتبة ممرضة للصحة العمومية.

3-4- وصف أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في كل من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية ولقد أعدت أداة الدراسة من طرف أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي عام 2008.

أ- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

ويشمل المقياس على أربعة أساليب لإدارة الصراع وهي:

1- أسلوب التعاون.

2- أسلوب الإكراه.

3- أسلوب التجنب.

4- أسلوب التسوية.

حيث يتكون المقياس في صورة نهائية من ستة وعشرون بنداً.

تصحيح المقياس: يتم تصحيح المقياس بحيث تقابل بدائل الإجابة (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) الدرجات على الترتيب (1، 2، 3، 4، 5).

ويتكون المقياس من 26 فقرة يعني أربعة أساليب المذكورة سالفاً.

الأسلوب الأول: ويتكون من سبعة فقرات تحمل الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7.

الأسلوب الثاني: ويتكون من ثمانية فقرات وتحمل الأرقام 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15.

الأسلوب الثالث: ويتكون من ستة فقرات وتحمل الأرقام 16، 17، 18، 19، 20، 21.

الأسلوب الرابع: ويتكون من خمسة فقرات وتحمل الأرقام 22، 23، 24، 25، 26.

ب- مقياس الروح المعنوية:

ويشمل المقياس على خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1- تقدير العاملين.

2- رضا العاملين عن العمل.

3- العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها.

4- الحوافز المادية والمعنوية.

5- الرضا عن المؤسسة ومرافقها.

حيث يتكون المقياس في صورة نهائية من أربعة وثلاثون بنداً.

تصحيح المقياس: يتم تصحيح المقياس بحيث تقابل بدائل الإجابة (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) الدرجات على الترتيب (1، 2، 3، 4، 5).

ويتكون المقياس من 34 فقرة يعني خمسة أبعاد المذكورة سابقاً.

البعد الأول: ويتكون من ثمانية فقرات تحمل الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

البعد الثاني: ويتكون من ستة فقرات تحمل الأرقام 9، 10، 11، 12، 13، 14.

البعد الثالث: ويتكون من ثمانية فقرات تحمل الأرقام 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

البعد الرابع: ويتكون من سبعة فقرات تحمل الأرقام 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29.

البعد الخامس: ويتكون من خمسة فقرات تحمل الأرقام 30، 31، 32، 33، 34.

1- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات كل من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومقياس الروح المعنوية على عينة قوامها **300** معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وكان معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.806 وبلغ الثبات الكلي لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي 0.839 كما بلغ الثبات الكلي لمقياس الروح المعنوية 0.832 وكذلك تم حساب معامل ثبات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة الرئيسية يوضحها الجدول (07).

جدول (07): يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات لأداة الدراسة وأبعادها
0.885	أسلوب التعاون
0.852	أسلوب الإيجار
0.780	أسلوب التجنب
0.807	أسلوب التسوية
0.839	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع
0.873	بعد تقدير العاملين
0.865	بعد رضا العاملين عن العمل
0.894	بعد العلاقات الإنسانية
0.817	بعد الحوافز المادية والمعنوية
0.873	بعد الرضا عن المدرسة ومرافقها
0.832	الثبات الكلي لأبعاد الروح المعنوية
0.806	الثبات الكلي لأداة الدراسة

2- صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة والمناهج وعلم النفس من أساتذة جامعة أم القرى وكلية المعلمين بمكة المكرمة وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث : مدى مناسبة الفقرة للمحتوى وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم واعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار : تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل بعد من أبعادها ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة ل ها بعضها مع بعض والتأكد من عدم التداخل بينها وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون. والجدول (08) يوضح ذلك.

جدول (08): يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	
0.794	أسلوب التعاون	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
0.743	أسلوب الإجبار	
0.718	أسلوب التجنب	
0.765	أسلوب التسوية	
0.763	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع	
0.774	بعد تقدير العاملين	أبعاد الروح المعنوية
0.766	بعد رضا العاملين عن العمل	
0.798	بعد العلاقات الإنسانية	
0.758	بعد الحوافز المادية والمعنوية	
0.808	بعد الرضا عن المدرسة ومرافقها	
0.718	الثبات الكلي لأبعاد الروح المعنوية	
0.755	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	

3-5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

الصدق والثبات:

تم حساب صدق المقياس بطريقة الصدق الذاتي من خلال الثبات المحسوب وكانت النتيجة $R = 0.91$ بالنسبة لمحور أساليب إدارة الصراع وكانت النتيجة $R = 0.82$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما هو موضح في الجدول رقم (07).

جدول رقم (09): يوضح تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	26	0.84	0.91
الروح المعنوية	34	0.68	0.82

الجدول رقم (04) يوضح أن صدق المقياس هو 0.91 لأساليب إدارة الصراع وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات والصدق مما يعكس ثبات وصدق إجابات وهذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

ولقد تم كذلك التأكد من صدق المقياس عن طريق صدق المحتوى أو الصدق الظاهري وهذا للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علم النفس، الإدارة الإحصاء من أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة المسيلة وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث: مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وتنوع محتواها أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيها يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

طريقة التجزئة النصفية: حيث تم تقسيم المقياس من حيث عباراته الزوجية والفردية إلى قسمين

وطبق مرة واحدة على العينة الاستطلاعية وبعد تفريغ إجاباتهم وتحويلها إلى درجات بالاعتماد على مفتاح

التصحيح للأداة الذي يعطي الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) على الترتيب ثم حساب العلاقة بين جزئي المقياس بمعامل الارتباط لبيرسون ثم حولت درجة الارتباط هذه في معامل سبيرمان براون لإيجاد معامل الارتباط المكافئ لصورة المقياس لكل وكانت النتيجة $r = 0.84$ بالنسبة لمحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكانت النتيجة $r = 0.68$ بالنسبة لمحور الروح المعنوية كما ورد في الجدول السابق رقم (09).

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تمت معالجة البيانات و تحليلها باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج spss الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية وتمثل المعالجات التي تمت للبيانات الإحصائية فيما يلي:
- 1- النسب المئوية للبيانات لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة والبيانات الأولية بشكل مختصر مبسط وذلك بعد عرضها على هيئة جداول.
 - 2- إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى والتباين لمعرفة الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
 - 3- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات للإجابة على الفرضية الأولى.
 - 4- اختبار **t- test** لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذا مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وفقاً لمتغير: الرتبة المهنية، السن، الخبرة المهنية.
 - 5- معادلة سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط عند حساب ثبات المقاييس (أساليب إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية).

خلاصة:

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع البيانات والمعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركز في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، أدواتها، خصائصها السيكمترية وأهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضيات
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها.
- خلاصة نتائج الدراسة
- مقترحات الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

سنختصر في هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حسب محاور الدراسة وكذا تناول استجابات أفراد عينة الدراسة باتجاه محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومحور الروح المعنوية حسب المتغيرات التالية: الرتبة المهنية السن، الخبرة المهنية.

1 1 عرض نتائج الفرضيات:

سوف يتم في البداية عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

*الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة الخصائص الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والمدى للعينة الكلية كما هو موضح في الجدول رقم (10)

جدول رقم (10): يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	التباين
التنظيمي أساليب إدارة الصراع	60	20.08	7.79	28	60.722
		25.36	8.57	32	73.456
		18.63	4.68	24	21.640
		15.76	4.65	19	21.640
		105.91	24.18	119	585.027
الروح المعنوية					

وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة على اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

أ عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم والجدول رقم (11) يوضح هذه العلاقة.

جدول رقم (11): يوضح معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.

أ	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الروح المعنوية
1	أسلوب التعاون	0.500 **
2	أسلوب الإجبار	0.234 - **
3	أسلوب التجنب	0.499 - **
4	أسلوب التسوية	0.531 **

** دالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.500 عند درجة حرية 58 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة طردية تعني أنه كلما زاد تطبيق أسلوب

التسوية من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة والعكس والشكل رقم يوضح هذه العلاقة.

كمّا يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (0.531) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة طردية نعني أنه كلما زاد تطبيق أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة والعكس.

لعمّا يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (- 0.234) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة عكسية تبين انه كلما زاد تطبيق أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس.

كمّا يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل الارتباط (- 0.499) عند درجة حرية (58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة عكسية نعني انه كلما زاد تطبيق أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - بالمسيلة كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس.

من خلال النتيجة التي توصلنا إليها يمكن أن نؤكد تحقق الفرضية الأولى والتي صيغت على وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - بالمسيلة حيث وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وهي علاقة طردية وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الإيجار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين وهي علاقة عكسية.

ب- عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين ب المؤسسة وفقا لمتغير الرتبة (مرضة، قابلة) وللتحقق من صحة هذه لفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية (مرضة، قابلة).

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الرتبة	
دالة	58	3.103	6.759	22.903	31	مرضة	أسلوب التعاون
			7.796	17.069	29	قابلة	
دالة	58	1.922 -	8.920	23.354	31	مرضة	أسلوب الإيجار
			7.762	27.517	29	قابلة	
غير دالة	58	0.528 -	4.812	18.322	31	مرضة	أسلوب التجنب
			4.601	18.709	29	قابلة	
غير دالة	58	0.097 -	4.148	15.709	31	مرضة	أسلوب التسوية
			5.210	15.827	29	قابلة	

يتبين من الجدول رقم (12) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة 3.103 وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (22.903) بانحراف معياري (6.759) والقابلة على متوسط بالغ (17.069) وبانحراف معياري (7.796).

كما يتبين من الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-1.922).

وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (23.35) بانحراف معياري (8.92) والقابلة على متوسط بالغ (27.51) وبانحراف معياري (7.76).

كما يتبين من الجدول رقم (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.598) وهذا ما يفسره التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (18.32) وبانحراف معياري (4.81) والقابلة على متوسط بالغ (18.70) وبانحراف معياري (4.60).

كما يتبين من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.097).

وهذا ما يفسره التقارب الكبير في المتوسطات الح سابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى رتبة الممرضة (15.70) وبانحراف معياري (4.14) والقابلة على متوسط حسابي بالغ (15.82) وبانحراف معياري (5.21).

ج- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع لتنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفاد عينة الدراسة حول أساليب الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن.

السن	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	37	21.189	8.075	1.406	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	18.304			
أقل من 30 سنة	37	25.189	9.492	- 0.202	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	25.652			
أقل من 30 سنة	37	18.513	4.885	- 0.249	58	غير دالة
	31 سنة فما فوق	23	18.826			

غير دالة	58	- 0.818	4.185	15.378	37	أقل من 30 سنة	أسلوب التسوية
			5.357	16.391	23	31 سنة فما فوق	

يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.406) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (21.18) وبانحراف معياري (8.07) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (18.30) بانحراف معياري (7.12).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإخبار من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.202) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (25.18) بانحراف معياري (9.49) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (25.65) بانحراف معياري (7.02).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.249) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (18.51) بانحراف معياري

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(4.88) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (18.82) بانحراف معياري (4.43).

كما يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 0.818) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة (15.37) بانحراف معياري (4.18) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق بلغ المتوسط الحسابي (16.39) بانحراف معياري (5.35).

د - عرض نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من جهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العين ة	الخبرة المهنية	
دالة	58	2.328	7.733	22.058	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التعاون
			7.218	17.500	26	11 سنة فما فوق	

غير دالة	58	1.520 -	9.561	23.911	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب الإجبار
			6.785	27.269	26	11 سنة فما فوق	
غير دالة	58	1.550 -	4.468	17.823	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التجنب
			4.831	19.692	26	11 سنة فما فوق	
غير دالة	58	0.163	4.272	15.852	34	أقل من 10 سنوات	أسلوب التسوية
			5.191	15.653	26	11 سنة فما فوق	

يتبين من الجدول رقم (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.328) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (22.05) بانحراف معياري (7.73) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (17.50) بانحراف معياري (7.21).

كما يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإجبار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين

بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.520) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (23.91) بانحراف معياري (9.56) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المت وسط الحسابي (27.26) بانحراف معياري (6.78).

كما يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) =

0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.550) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (17.82) بانحراف معياري (4.46) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (19.69) بانحراف معياري (4.83).

كما يتبين من الجدول رقم (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) =

0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.163) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (15.85) بانحراف معياري (4.27) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (15.65) بانحراف معياري (5.191).

هـ- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة).

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ممرضة	31	106.516	15.768	0.197	58	غير دالة
قابلة	29	105.275	31.072			

يتبين من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة، قابلة) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.197) وهذا ما يفسره التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لذي رتبة الممرضة (106.51) بانحراف معياري (15.76) والقابلة بمتوسط حسابي بالغ (105.27) وبانحراف معياري (31.07).

و- عرض نتائج الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t-test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): يوضح قيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عين الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير السن.

المتغير	العين ة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من سنة	37	103	18.529	-	58	غير دالة
31 سنة فما فوق	23	110.608	31.141	1.189		

يتبين من الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (- 1.189) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الفئة العم رية أقل من 30 سنة (103) بانحراف معياري (18.52) وعند الفئة العمرية من 31 سنة فما فوق (110.60) بانحراف معياري (31.14).

ي - عرض نتائج الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب قيمة (ت) باستخدام **t- test** لتحديد دلالة الفروق لدى الأعوان شبه الطبيين كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17): يوضح فقيمة (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	34	109.235	16.208	1.22	58	غير دالة
11 سنة فما فوق	26	101.576	31.611			

يتبين من الجدول رقم (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.22) وهذا ما يفسره التقارب إلى حد ما بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى فئة أقل من 10 سنوات خبرة مهنية (109.23) بانحراف معياري (16.20) وعند فئة 11 سنة فما فوق خبرة مهنية بلغ المتوسط الحسابي (101.57) بانحراف معياري (31.61).

1-2- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

أ- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى، كما في الجدول رقم (11)

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات <المسيلة > وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، حيث تقوم بين أسلوب

التعاون و الروح المعنوية علاقات تشابكية تبادلية لا يمكن الفصل بينهما ، وبالتالي كلما زاد تطبيق أسلوبى التعاون والتسوية من قبل مدير ا لمؤسسة كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس صحيح .

في حين أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوبى الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة وبين مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم،و عليه تكون العلاقة بينهما علاقة عكسية حيث كلما زاد تطبيق أسلوبى الإجبار والتجنب من قبل مدير المؤسسة الاستشفائية كلما انخفض مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين والعكس صحيح .

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخالدي (2008م) ودراسة البلبيسي (2004م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الصراع وبين الروح المعنوية كما اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة إيفانز (1998م) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية وبين الأساليب الإدارية أو السلوك الإداري للمديرين باعتبار أن إدارة الصراع جزء من الأساليب الإدارية للمديرين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات لأسلوبى التعاون والتسوية من أجل إشباع اهتمامات الأعوان شبه ا لطبيين التي تتمثل في رفع مستوى الأداء الصحي بالإضافة إلى التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والأمراض المهنية المزمنة والإحالة للتقاعد والإجازات ومنح الحوافز المادية والمعنوية وغيرها وحلّ مشاكلهم من خلال خلق شبكة اتصال قوية بينهم وبين الإدارة لحل النزاعات وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم من أجل توجيههم والإشراف على أنشطتهم وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم ضمن المناخ التنظيمي الذي يتلاءم مع متطلباتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية بالإضافة إلى تشجيع اقتراحاتهم وإبداعاتهم سواء ما تعلق الأمر بالاشتراك في وضع الخطة الشاملة والمتكاملة للرعاية الصحية للفرد والأسرة والمجتمع والاشتراك في الأبحاث العلمية المتعلقة بالرعاية الصحية ،بالإضافة إلى تنسيق الخدمات الصحية كل هذا يزيد من إحساس الأعوان شبه الطبيين بالأهمية ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم فيعمل كلا الأسلوبين على تحقيق أ قصى مصالح الأطراف المتصارعة ويتعلم أطراف الصراع من خبرة بعضهم البعض ويوثق علاقاتهم بعضهم البعض والعكس

بالنسبة إلى استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لأسلوبي الإجبار والتجنب اللذان ينعكسان سلبا على مستوى الأداء الصحي للأعوان شبه الطبيين وعلى مستوى الروح المعنوية لديهم مما يعيق تطورهم وإبداعهم في المؤسسة التي يعملون فيها ويزيد تذرهم وسر بهم من العمل ويزيد من حدة التسبب والقلق لديهم ويبرز العدوانية والتنافر بين الأعوان شبه الطبيين.

ب-مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية وهذا لصالح الممرضات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الممرضات يدركن هذا الأسلوب وممارسته في العمل الجماعي وهذا على اختلاف أنشطتهن التمريضية والمسؤوليات الموكلة لهن المتمحورة في تنسيق الخدمات الصحية بين مختلف الأقسام الصحية والمصالح الموجودة على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى الرعاية الجسمانية والنفسية والاجتماعية والروحية للمريض وإمداده بالإرشادات اللازمة للوقاية من الأمراض والارتقاء بصحته بالإضافة إلى إدارة الخدمات التمريضية والإشراف على أفراد هيئة التمريض وتعليم الفئات الأخريات من هيئة التمريض كل هذه المهام تتطلب التعاون وتضافر الجهود بين الممرضات من أجل تنفيذ إرشادات ومتطلبات الطبيب وال رعاية الجسمانية للمريض والارتقاء ء بالأداء التمريضي على مستوي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة فالملاحظ على مستوى المؤسسة ب أن الممرضات يثبتغلن في ثمانية وحدات صحية بالمقارنة بالقابلات اللواتي يثبتغلن في وحدتين وهما وحدة الولادة ووحدة حماية الأمومة والطفولة .

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الزهراني (1999م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمهنة بالإضافة إلى دراسة العتيبي (2006م) التي أشارت إلى أن نمط التعاون أكثر الأنماط استخداما .

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة القحطاني ويوسف (2001م).

-كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الإيجار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين وفقا لمتغير الرتبة المهنية .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف مستواهم المهني ونتيجة مشاهداتهم لممارسات مدير المؤسسة الاستشفائية يميزون بين هذه الأساليب وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها رغم اختلاف مستويات الرتبة لديهم .

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القحطاني ويوسف(2001م).

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم(13)أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب التعاون والإيجار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة التعاون والإيجار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين وفقا لمتغير السن .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف أعمارهم يدركون هذه الأساليب وممارستهم في العمل الجماعي وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة قليوبي(2003م)التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين سمات الشخصية لمتغير السن.

وتشير هذه النتيجة إلى الزمط القيادي الدبلوماسي لمدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الذي يسعى للتطوير المناسب ،و يوجد التعاون في المؤسسة ،ولديه القدرة على مسايرة مع الجميع والتوافق مع رغباتهم بالإضافة إلى سمات شخصية مدير المؤسسة كسمة الاجتماعية وسمة المسؤولية التي يتضح من خلال الاتصالات الدائمة مع الأعوان شبه الطبيين وتنظيم وتقسيم العمل الذي يوضحه البناء التنظيمي والذي

يعبر في نفس الوقت عن توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة و الجدّ في العمل وفي تنفيذ القرارات ،فنمط القيادة وسمات الشخصية التي يتميز بها مدير المؤسسة ترجمت في كيفية التعامل مع كل الفئات العمرية للأعوان شبه الطبيين بدون تحيز وهذا راجع إلى خبرته المهنية كمدير فرعي للموارد البشرية لعدة سنوات الذي عمل فيها على التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل المستشفى والاتصال المباشر مع الإدارة العليا فيما يتعلق بالقوى العاملة ،وجلب أفضل العناصر الطبية ،والمساعدة للقطاع الطبي والعاملين في مختلف التخصصات بالإضافة إلى إدارة برامج المزايا والخدمات مثل :التأمين الصحي والإحالة للتقاعد والإجازات وغيرها وتوفير معلومات فورية من الاتجاهات و الطرق الحديثة في حلّ المشكلات والمنازعات بالمؤسسة ،وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية بالإضافة إلى عدم الخروج عن السياسات والاستراتيجيات وفي نفس الوقت التعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية.

د-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الرابعة كما هو موضح في الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات خبرة. وربما يعود السبب في ذلك أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف مستوى الخبرة لديهم يشعرون بأهمية أسلوب التعاون في العمل الجماعي .

واتفقت هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السلمي (2004م) ودراسة ديفيد وبارشير والمشرقي (2000م).

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الخالدي (2008م) ودراسة بيرسون(1994م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن استعمال مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لأسلوب التعاون مع الأعوان شبه الطبيين الأقل من 10 سنوات خبرة مهنيّ وذلك من أجل غرس فيهم روح التعاون في العمل الجماعي بالإضافة إلى التكفل بهم من كل النواحي سواء من ناحية التدريب على المهارات أو كيفية

التعامل مع المريض وأوليائه وتنمية قدراتهم وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم داخل المؤسسة وإمدادهم بالمعلومات الإدارية الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة وكيفية التعامل لحلّ المشكلات والنزاعات الخاصة بهم وكيفية تطبيق اللوائح الإدارية والامتثال للأوامر الإدارية بالإضافة إلى توجيههم والإشراف على الأنشطة التي يقومون بها من أجل رفع مستوى أداءهم وكفاءتهم الخدمائية ومن أجل تعويد هم على الانضباط الأخلاقي والمهني داخل المؤسسة خاصة في بداية مشوارهم المهني في قطاع الصحة بإعتبار هذا الأخير من أهم القطاعات الحساسة في المجتمع والتي لا تسمح بأي خطأ فيها.

-كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه ا لطبيين وفقا لمتغير الخبرة المهنّي .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على اختلاف فئات الخبرة لديهم ونتيجة مشاهداتهم لممارسات مدير المؤسسة وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حولها رغم اختلاف مستويات الخبرة لديهم.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة بيسون (1994م) ودراسة الخالدي (2008م)

واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السلمي (2004م) ودراسة ديفيد وبارشير والمشرقي (2000م).

هـ- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

-يتضح من عرض نتائج الفرضية كما هو موضح في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة - قابلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالرغم من اختلاف الرتب المهنية لديهم إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة التي يعملون فيها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحربي (2005م) ودراسة مندل (1998م) .

واختلفت مع النتيجة التي تولت إليها دراسة الزهراني (1993م) ودراسة أبو السمن (1994م).

وتشير هذه النتيجة إلى أن انتماء الأعوان شبه الطبيين لنفس المؤسسة واشتراكهم في تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم الخدمات الصحية للمريض بمستوى عال من الأداء والكفاءة المهنية بالإضافة إلى اشتراكهم في نفس الخدمة المترجمة في الرعاية الشاملة للمريض خلال الصحة والمرض حيث تشمل هذه الرعاية النواحي الجسمانية والنفسية والاجت ماعية والروحية وتعليم المريض وأ سررته ومدّهم بالإرشادات اللازمة للوقاية من الأمراض والارتقاء بصحتهم، كل هذه يخلق لديهم شعور بمستوى من الروح المعنوية في المؤسسة التي يعملون فيها ، وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي يوليها المجتمع للقاع الصحي وللمستخدمين فيه حيث أن المجتمع يفضل العمل بالقطاع الصحي على باقي القطاعات على اعتبار مساهمته في تدعيم الاعتزاز والفخر لدى العاملين فيه.

و - مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية السادسة كما هو موضح في الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات - المسيلة- من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين على الرغم من اختلاف الفئات العمرية لديهم إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة التي يعملون فيها. انفتقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحربي (2005م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (1994م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الواجب المهني والإنساني للأعوان شبه الطبيين بكل الفئات العمرية يحتم عليهم مراقبة مرضاهم دائماً وعدم تركهم عدة ساعات دون ملاحظة، وكذلك أهم الالتزامات المهنية العدالة في معاملة المرضى بالإضافة إلى قوة الملاحظة والمهارة العالية في الأداء، ومن أهم الم متطلبات الخلقية والمهنية أن تكون لديهم يقظة الضمير وكذا الدقة في العمل والالتزام بالقوانين والشعور بالانتماء لمكان العمل.

ي - مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

يتضح من عرض نتائج الفرضية السابعة كما هو موضح في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعوان شبه الطبيين بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم وبحكم ممارستهم ومشاهداتهم لتطبيقات الإدارة الاستشفائية إلا أنهم يشعرون بمستوى متساو من الروح المعنوية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة - التي يعملون فيها وهذا راجع لطبيعة المهنة، والخبرة المهنية تزيد من دافعية الأعوان شبه الطبيين للالتزام بالقوانين والتحلي بأهم المتطلبات الخلقية والمهنية بالإضافة إلى تطبيق الالتزامات المهنية بمستوى يعبر عن مدى أهمية الخدمة المقدمة للمريض وتأثيرها على نفسيته وحياته الاجتماعية بالإضافة إلى تحمل أعباء هذه المهنة بمستوى من الروح المعنوية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (2005م) ودراسة عبيدات (1422هـ) ودراسة مندل (1418هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة أبو السمن (1414هـ) ودراسة بينا (1998م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة نتائج الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها نقدم خلاصة لأهم ما توصلت إليه الدراسة كما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - ومستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة من وجهة نظرهم.
- 2- توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة المهنية لصالح الممرضات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة ، قابلة).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير السن.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أساليب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعدان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات - المسيلة - من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الرتبة (ممرضة- قابلة).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير السن.

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظرهم وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

مقترحات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة تقديم بعض الاقتراحات والتي يمكن إجمالها بالآتي :

- 1- ضرورة اهتمام مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة باستخدام أسلوب التعاون عند إدارته للصراعات التنظيمية من خلال تطوير ممارسة دبر المؤسسة الاستشفائية المتخصصة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التدريب العملي الميداني.
- 2- تبني إقامته الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز الإشراف الصحي حول أساليب إدارة الصراع لزيادة وعي المدير والأعوان شبه الطبيين بولاية المسيلة وإكسابهم مفهوم العمل الجماعي .
- 3- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين والتشبيث من درجة صلاحيتها لإستخدامها في عملية التدريب وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والإشراف الصحي.
- 4- عقد دورات تدريبية للمدير والأعوان شبه الطبيين أثناء الخدمة حول أساليب إدارة الصراع وأثرها على الروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين.
- 5- ضرورة التعاون مع هيئة التدريس في الجامعات والمدارس العليا للإدارة لإعطاء دورات تدريبية حول النظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع لدى مدير المؤسسة الاستشفائية ، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .
- 6- العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل والرضا عنه من خلال ورش العمل للمدير والأعوان شبه الطبيين بإشراف مراكز الإشراف تدور حول تنمية العلاقات الإنسانية وفن التعامل مع الآخرين .

7- عقد دورات تدريبية ولقاءات صحية للمدير تحت إشراف مخت صين تنمي لديه الوعي بأهمية العمل التعاوني و المحافظة على مستوى الروح المعنوية لدى أعوانه شبه الطبيين .

8- ابتكار نشاطات متعددة تحافظ على مستوى الروح المعنوية بين المدير وأعوانه شبه الطبيين كالرحلات والزيادات المتبادلة وتنمية العمل التعاوني.

9- توضيح آليات العمل وأنظمتها للأعوان شبه الطبيين من قبل مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عن طريق الاجتماعات التخصصية.

10- عدم تجاهل شكاوى الأعوان شبه الطبيين وردود أفعالهم.

11- التشجيع المستمر للأعوان شبه الطبيين وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تنمية قدراتهم الشخصية.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال فصول بحثنا هذا النظرية والتطبيقية لمحاولة الإلمام بكل ما يتعلق بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة والروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين ومعرفة العلاقة بينهما محاولة الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في الاشكالية المطروحة في بداية بحثنا والمتمثلة في علاقة أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالروح المعنوية للأعوان شبه الطبيين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة في بداية البحث

وبعد الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة النتائج توصلنا الى:

- 1- وجود علاقة ارتباطية عكسية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 2- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإجبار والتجنب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ومستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين من وجهة نظرهم.
- 3- وجود فروق دالة في أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة ، تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) لصالح الممرضات والى متغير الخبرة المهنية لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات.
- 4- لا توجد فروق دالة في كل من أسلوب الإجبار والتجنب والتسوية لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير الرتبة (ممرضة، قابلة) ، الخبرة المهنية.

5- لا توجد فروق دالة في كل من أساليب التعاون والإجبار والتسوية والتجنب لدى مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة تعزي إلى متغير السن.

6- لا توجد فروق دالة في مستوى الروح المعنوية لدى الأعوان شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة تعزي إلى متغير الرتبة ، السن ، الخبرة المهنية.

ونظرا لندرة البحوث والدراسات في هذا الموضوع خاصة في مجال الصحة ، لذا نرجوا الإهتمام بالبحث والتعمق فيه،ونرجوا أن نكون قد ساهمنا بصفة عامة في إثراء موضوع أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية في المجال الصحي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

1- القرآن الكريم

ثانياً- المراجع العربية:

- 1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 2- أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 4- أشرف محمد عبد الغني شريت : ع ن الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 5- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 6- عبد الفتاح محمد دويرار : أصول ع ن المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الازاريطه، 2000.
- 7- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، 1980.
- 8- كامل محمد مح مد عويضة: ع ن الصناعي، مراجعة محمد رجب البيومي، دار ال كتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 9- حلوة محمد فوزي: العلاقات الإدارية، سلوك ومهارات، دار أجنادين، الرياض، 2007.
- 10- مجموع هشام محمد نور: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، ط1، جدة، 1990.

- 11- نشوان يعقوب حسني: الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، 1991.
- 12- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، 1972.
- 13- محمد الصيرفي: إدارة الصراع، دار هلا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 14- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، عمان، 2009.
- 15- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970.
- 16- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، 1972.
- 17- صلاح الشتوناني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1990.
- 18- صلاح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- 19- الشباني محمد التومي: الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنظمة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، 1985.
- 20- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء، ط5، عمان، 2009.
- 21- سيد محمد جاد ال رب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 22- عبد الرحمان عيسوي: علم ن والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط9، جدة، 2000.

- 24- الحقييل سليمان بن عبد الرحمان : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية، دار الشبل، ط7، الرياض، 1996.
- 25- مرسي محمد منير: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 26- حسان حسن محمد إبراهيم ومحمد حسين العجمي : الإدارة التربوية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2007.
- 27- العمارة محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999.
- 28- جودة بني جابر: ع ن الاجتماعي، دار الثقافة، ط1، عمان، 2004، ص311-312.
- 29- رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 30- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 31- سعيد عبد مرسي بدر : مدخل في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص276.
- 32- الهيبي صلاح الدين: أثر الروح المعنوية في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد رقم 20، العدد 06، دمشق، 2004.

الأطروحات:

- 1- محمد رضا شنة : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور زين الدين مصمودي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007.
- 2- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور رمضان بن أحمد عيد، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2008.

3- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي : الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، أطروحة ماجستير إ شراف الدكتور محمد بن محمد حسن رسمي، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2008.

4- فاطمة بنت عليان السفياني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب الصراع التنظيمي كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بم محافظة جدة، أطروحة ماجستير إشراف الدكتور محمد بن معيض الوديناني، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2009.

5- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، أطروحة ماجستير، إشراف الدكتور يوسف عطية بحر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

مواقع الإنترنت:

WWW.ALMAANY.COM

تاريخ الإطلاع: 2013/05/29 على الساعة 13:56.

الملحق رقم (03)

يوضح معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

Frequencies

Statistics

		تعاون	الإيجاب	التجنب	التسوية	الروح المعنوية
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	20,0833	25,3667	18,6333	15,7667	105,9167
	Mode	15,00	26,00	19,00	12,00	86,00 ^a
	Std. Deviation	7,79242	8,57068	4,68306	4,65183	24,18733
	Variance	60,722	73,456	21,931	21,640	585,027
	Range	28,00	32,00	24,00	19,00	119,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Correlations

Correlations

		تعاون	الروح المعنوية
تعاون	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تعاون	الروح المعنوية
تعاون	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	الاجبار
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,234
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	60	60
الاجبار	Pearson Correlation	-,234	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	60	60

Correlations

		الروح المعنوية	التجنب
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,499**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التجنب	Pearson Correlation	-,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الروح المعنوية	التسوية
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التسوية	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الروح المعنوية	الاجبار
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,234
	Sig. (2-tailed)		,073
	N	60	60

الأجبار	Pearson Correlation	-,234	1
	Sig. (2-tailed)	,073	
	N	60	60

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	التجنب
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	-,499**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التجنب	Pearson Correlation	-,499**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		الروح المعنوية	التسوية
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
التسوية	Pearson Correlation	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

expérience	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	22,0588	7,73399	1,32637
	2,00	17,5000	7,21803	1,41557
الاجبار	1,00	23,9118	9,56118	1,63973
	2,00	27,2692	6,78562	1,33077
التجنب	1,00	17,8235	4,46855	,76635
	2,00	19,6923	4,83131	,94750
التسوية	1,00	15,8529	4,27205	,73265
	2,00	15,6538	5,19186	1,01821
الروح المعنوية	1,00	109,2353	16,20897	2,77982
	2,00	101,5769	31,61161	6,19955

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	,937	,337	2,328	58
	Equal variances not assumed			2,350	55,663
الاجبار	Equal variances assumed	4,659	,035	-1,520	58
	Equal variances not assumed			-1,590	57,729
التجنب	Equal variances assumed	,413	,523	-1,550	58
	Equal variances not assumed			-1,534	51,660
التسوية	Equal variances assumed	1,514	,223	,163	58

	Equal variances not assumed			,159	47,868
الروح المعنوية	Equal variances assumed	20,159	,000	1,220	58
	Equal variances not assumed			1,127	34,992

T-Test

Group Statistics

	classe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	31	22,9032	6,75946	1,21404
	2,00	29	17,0690	7,79620	1,44772
الاجبار	1,00	31	23,3548	8,92020	1,60211
	2,00	29	27,5172	7,76264	1,44149
التجنب	1,00	31	18,3226	4,81239	,86433
	2,00	29	18,9655	4,60188	,85455
التسوية	1,00	31	15,7097	4,14884	,74515
	2,00	29	15,8276	5,21035	,96754
الروح المعنوية	1,00	31	106,5161	15,76890	2,83218
	2,00	29	105,2759	31,07238	5,77000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	,109	,743	3,103	58
	Equal variances not assumed			3,088	55,576
الاجبار	Equal variances assumed	1,079	,303	-1,922	58

	Equal variances not assumed			-1,931	57,711
التجنّب	Equal variances assumed	1,578	,214	-,528	58
	Equal variances not assumed			-,529	57,969
التسوية	Equal variances assumed	3,175	,080	-,097	58
	Equal variances not assumed			-,097	53,499
الروح المعنوية	Equal variances assumed	14,251	,000	,197	58
	Equal variances not assumed			,193	40,901

T-Test

Group Statistics

	âge	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	1,00	37	21,1892	8,07547	1,32760
	2,00	23	18,3043	7,12508	1,48568
الاجبار	1,00	37	25,1892	9,49221	1,56051
	2,00	23	25,6522	7,02986	1,46583
التجنّب	1,00	37	18,5135	4,88548	,80317
	2,00	23	18,8261	4,43798	,92538
التسوية	1,00	37	15,3784	4,18563	,68811
	2,00	23	16,3913	5,35757	1,11713
الروح المعنوية	1,00	37	103,0000	18,52926	3,04619
	2,00	23	110,6087	31,14152	6,49346

Independent Samples Test

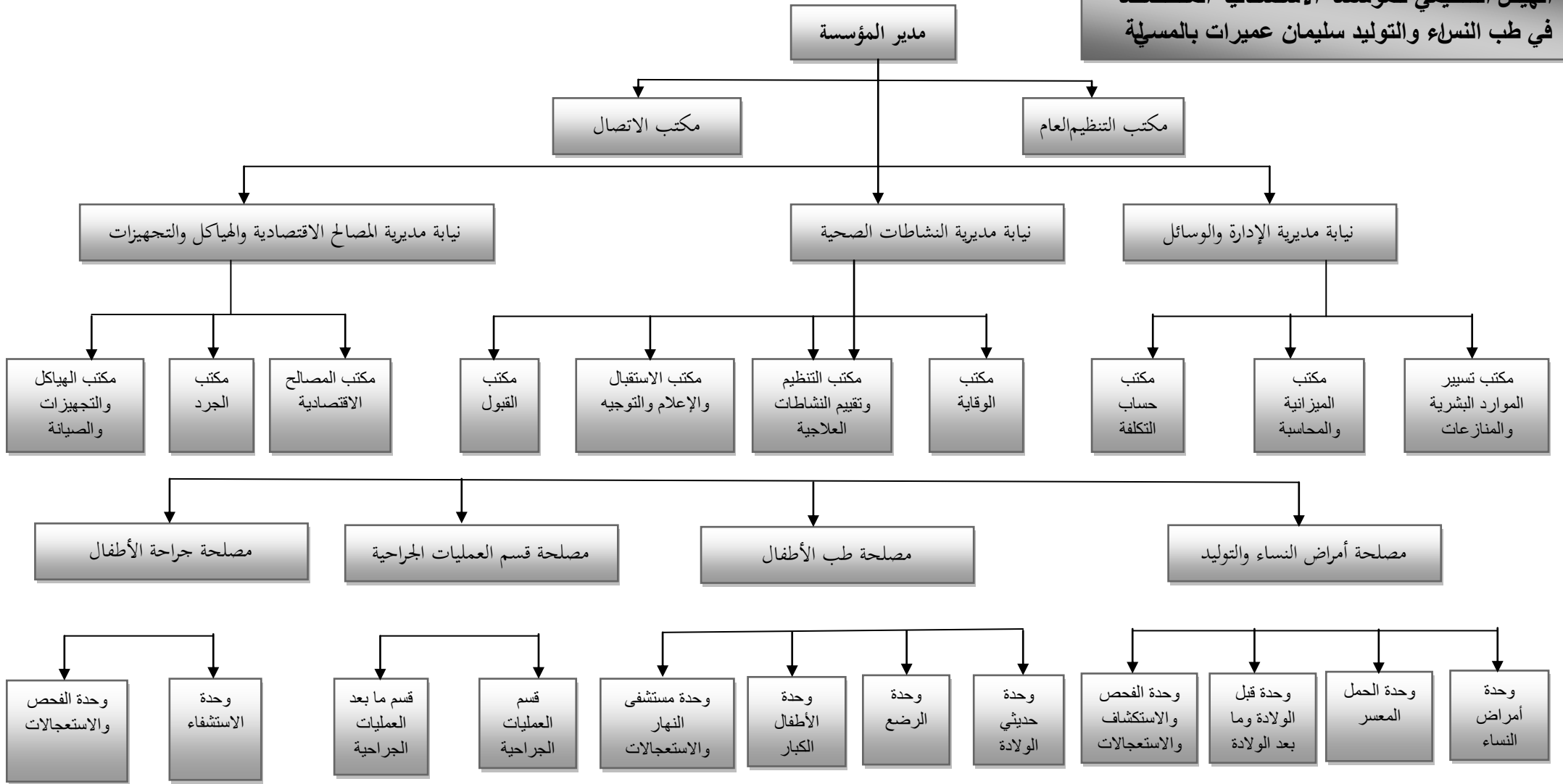
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التعاون	Equal variances assumed	1,775	,188	1,406	58
	Equal variances not assumed			1,448	51,208
الاجبار	Equal variances assumed	4,313	,042	-,202	58
	Equal variances not assumed			-,216	56,094
التجنب	Equal variances assumed	,489	,487	-,249	58
	Equal variances not assumed			-,255	50,216
التسوية	Equal variances assumed	4,019	,050	-,818	58
	Equal variances not assumed			-,772	38,476
الروح المعنوية	Equal variances assumed	6,957	,011	-1,189	58
	Equal variances not assumed			-1,061	31,807

الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء محكمي الإمتحانة

الدرجة	الاسم	م
أستاذ مساعد -أ-	بعلي مصطفى	1
دكتور	مجاهدي طاهر	2
أستاذ مساعد -أ-	جلاب مصباح	3
أستاذ مساعدة -ب-	زيد الخير سميرة	4
أستاذ مساعد -ب-	علوطني عاشور	5
أستاذ مساعد -ب-	دوباخ قويدر	6

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة
في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة



المصدر: نيابة مديرية النشاطات الصحية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

ته

بِحكم الله