

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:/2020

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى

موظفي الإدارة الجامعية

دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس. تخصص: تنظيم وعمل

وتسيير الموارد البشرية

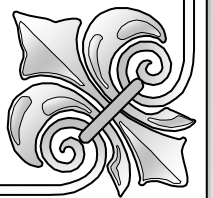
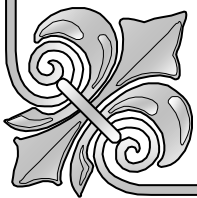
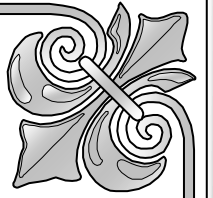
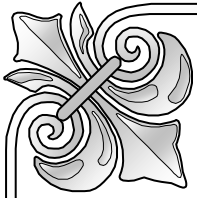
إشراف:

*د/عاشور علوطي

إعداد الطلبة:

*كوثر نوادي

السنة الدراسية 2020/2019





كلمة شكر



"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه» الآية 14 سورة النمل

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه

يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "9/

عاشور علوي "الذي كان عوننا لي وموجها وناصحا حتى ظهر هذا العمل إلى النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ولتحقق من فرضيات البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، من خلال تطبيق مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس التمكين الوظيفي، على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية ، والتي تكونت من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة البالغ عددها 40 موظفا وموظفة من أصل حوالي 160 موظفا يمثلون المجتمع الأصلي، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي - التمكين الوظيفي

Abstract:

The current study aimed to identify the relationship between Management of Organizational Conflict and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila, and to verify the hypotheses of research the descriptive method was adopted, through the application of the scale of Management of Organizational Conflict and the scale of the Functional Empowerment, on A sample selected in a simple random way, which consisted of 40 officer out of 160 of Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila, and after the statistical processing of the data, the study concluded the following results :

- There is no correlation between Management of Organizational Conflict and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

There is a correlation between Cooperation strategy and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

There is no correlation between Avoidance strategy and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

There is no correlation between Settlement strategy and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

There is no correlation between Appeasement strategy and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

There is no correlation between Competition strategy and Functional Empowerment among Staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of M'sila

Keywords: Management of Organizational Conflict - Functional Empowerment.

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
9	5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
10	6- الدراسات السابقة
	فصل إدارة الصراع التنظيمي
19	تمهيد
20	1- مفهوم الصراع التنظيمي
23	2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
25	3- مستويات الصراع
28	4- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
32	5- آثار الصراع التنظيمي
34	6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التمكين الوظيفي
41	تمهيد
42	1- مفهوم التمكين
44	2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين

46	3- أهداف التمكين
47	4- أهمية التمكين
48	5- النظريات المفسرة للتمكين
54	6- أسباب تمكين العاملين
55	7- معوقات تطبيق التمكين في المنظمة
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية	
62	تمهيد
63	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
64	ثانياً: الدراسة الأساسية
64	1- منهج الدراسة
64	2- حدود الدراسة
65	3- مجتمع وعينة الدراسة
66	4- أدوات الدراسة
79	5- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية
80	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها	
83	أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
84	ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة
84	1- عرض نتائج الفرضية العامة
85	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
86	3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
87	4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

88	5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
89	6- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
90	ثالثا/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
92	استنتاج عام
93	اقتراحات
95	خاتمة
98	قائمة المراجع
105	الملاحق

رقم الصفحة	فهرس الجداول
66	الجدول رقم (01) يوضح عبارات وابعاد مقياس إدارة الصراع التنظيمي
67	الجدول رقم (02) يوضح ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ
68	الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية التعاون مع درجته الكلية
69	الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية التجنب مع درجته الكلية
70	الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية التسوية مع درجته الكلية
71	الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية الاسترضاء مع درجته الكلية
72	الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية المنافسة مع درجته الكلية
73	الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور مقياس الاغتراب النفسي مع درجته الكلية
73	الجدول رقم (09) يوضح عبارات وابعاد مقياس التمكين الوظيفي
74	الجدول رقم (10) يوضح ثبات مقياس التمكين الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ
75	الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور تفويض الصلاحية مع درجته الكلية
75	الجدول رقم (12) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار مع درجته الكلية
76	الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز الذاتي مع درجته الكلية

77	الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور بيئة العمل مع درجته الكلية
78	الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور بناء الثقة مع درجته الكلية
79	الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة إرتباطات الدرجات الكلية لمحاور مقياس الاغتراب النفسي مع درجته الكلية
83	جدول رقم (17) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
84	الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي
85	الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي
86	الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي
87	الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي
88	الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي
89	الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي

مقدمة



مقدمة:

نظرا للتحديات والتحويلات الكثيرة التي تمتاز بها بيئة الأعمال في مختلف المؤسسات سواء ذات الطابع الاقتصادي أو الإداري أو التربوي أو الاجتماعي وغيرها....، والتي فرضت عليها أن تتخذ أو تبحث عن أساليب إدارية حديثة لمواجهة التحديات المتلاحقة ومحاولة التغلب عنها، فلم تعد اليوم الأساليب الإدارية التقليدية مجدية، وأثبتت عدم قدرتها على التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، لذلك ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة، حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتتمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل، فنجاح المنظمة يرتكز على العنصر البشري بدرجة الأولى وما يقدمه من عطاء للوصول إلى الأهداف المحددة.

ومن بين جملة التحديات التي تواجه هاته المنظمات نجد ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يحظى بأهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، وذلك للدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير في التأثير على سلوك وأداء العاملين، إذ أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة لاسيما في الجامعة نجد أنه ينشأ لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وحينما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية، فإن هذا التفاعل قد يسفر عن تعاون في موقف ما، كما قد يسفر عن منافسة في موقف آخر، أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبا ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع الذي يعتبر سلاحا ذو حدين، إذ يمكن أن يكون سلبيًا ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد سوء الفهم، كما قد يكون إيجابيا عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم ويجعلهم أكثر منافسة فيما بينهم، وهذا يعتمد على الطريقة التي يواجه بها الإداريون والمسؤولون في المنظمات ظاهرة الصراع التنظيمي، حيث أن المنظمات تدير



الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضروريا لحفز موظفيها وتمكينهم من أجل التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

من أجل ذلك سنحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي، هذا الأخير الذي يعتبر العملية التي يتم بها تزويد الفاعلين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات، ونجد تمكين العاملين له دور في تعزيز مشاركة الفاعلين وتنمية قدراتهم مما يطلق العنان لطاقتهم المبدعة، وهذا ما يحقق للمؤسسة الريادة في كل المستويات نحو العالم من خلال تمكين الفاعلين والاهتمام بهم.

وقد قسمنا دراستنا إلى جانبين نظري وتطبيق على النحو التالي:

الجانب النظري والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة فصول، فصل أول خاص بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهدافها، أهميتها، تحديد المفاهيم والمصطلحات وكذا بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني تناولنا فيه متغير إدارة الصراع التنظيمي من خلال استعراض مفاهيمه، أهميته، مستوياته، النظريات المفسرة له، وكذا نتائجه وأساليبه.

الفصل الثالث تعرضنا من خلاله لموضوع التمكين الوظيفي: مفهومه، أهدافه، أهميته، النظريات المفسرة له، أسبابه ومعوقاته.

أما الجانب التطبيقي فقد قسم بدوره إلى فصلين :

فصل خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفصل تناولنا فيه عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة:
- 3- أهداف الدراسة:
- 4- أهمية الدراسة:
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:
- 6- الدراسات السابقة:



1- إشكالية الدراسة

نظرا للبيئة المعقدة والغير مستقرة التي تعيش فيها المنظمة، ومع تطور مستوى الإنتاج وأساليبه وكذا وسائل تقديم الخدمات ونمو المؤسسات وازدياد أهميتها، أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بالتركيبة البشرية التي تعتبر الأساس والدعامة التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة، لذا لا بد من بذل المزيد من الجهد والمال والوقت من أجل اختيار الكفاءات المناسبة والعمل على تمكينهم أكثر، وذلك بتوفير كل ما يتطلبه ذلك من تدريب وحوافز مادية كانت أو معنوية من أجل سد احتياجاتهم وإعطائهم صلاحيات أكبر لتمكينهم ومساعدتهم على اتخاذهم القرارات المناسبة المتعلقة بعملهم من أجل الوصول الى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

والمنظمات الإدارية تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فان الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة ، لذا فان إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات ايجابيا وتوجيهها الوجهة السليمة، ومنع وصولها إلى مرحلة الإرتباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداها حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة للتدمير والهدم. (جميل الجعافرة، 2013، ص 1227)

حيث أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي تشغل تفكير العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة، وذلك للأهمية البالغة لهذه الظاهرة داخل المنظمات، حيث نجد أن



أغلب المدراء بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولونها فإنهم يخصصون جزء كبيراً من وقتهم للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات.

لذلك ونظراً لأهمية التعامل مع الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية والنتائج المترتبة عن سلوكيات أفرادها والعلاقة بينهم، أولى العديد من الباحثين والعلماء العالميين اهتماماً كبيراً بهذه الظاهرة، كدراسة (دونوفان 1993 DONOVAN) والتي أجريت على عينة من عمداء كليات وجامعات ولاية وينكسون، حيث توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وهناك أيضاً دراسة (نافزات 2007 NAVEZAT) والتي أجريت على عينة من مدراء ومعلمين بالمدارس التركية حيث أقر معظم أفراد العينة بضرورة استخدام أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع، بينما شح الاهتمام بها على المستوى العربي، فالدراسات العربية حول هذا الموضوع قليلة مقارنة مع الدراسات العالمية، علماً أن إدارة الصراع التنظيمي يرتبط ارتباطاً هاماً بمختلف الظواهر الأخرى داخل المنظمات كالأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي، التمكين الوظيفي والذي نحن بصدد دراسة علاقة إدارة الصراع التنظيمي به.

وقد جاء مفهوم التمكين الوظيفي كمفهوم إداري جديد نسبياً يسعى لأن يساهم في تطوير جزء من الرؤية الإدارية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (البريدي ونورة الرشيد، 2012، ص 162) و الجامعة هي إحدى المنظمات التي تعمل على صناعة التعليم العالي لتلبية احتياجات المجتمع، ونظراً لاتساع سرحها الإداري من كليات ومعاهد وأقسام واختلاف وظائفها ومناصبها الإدارية، كان من الضروري تسليط الضوء على موظفيها ومحاولة دراسة مختلف الظواهر التي تسود هذه المنظمة.

حيث يعتبر التمكين الوظيفي من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم، وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للكفاءة والابتكار وذلك من أجل التحكم في متطلبات العمل وإعطاء مزيد من المسؤوليات لتسهيل المهام المنوطة بهم.

ومما لا شك فيه أن أطراف الصراع الذين لديهم مهارات في الصراع والتي هي ببساطة تجاهل أو نسيان الصراع وهو في ذروته، أو إيجاد طرق جديدة حل الصراع يعتبر في حد ذاته نوعاً من التمكين.

ومن هذا المنطلق وبناء على ما تقدم سنحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، وذلك بمحاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟
والذي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الجزئية:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟



- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

✓ طبيعة العلاقة بين أسلوب التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

✓ طبيعة العلاقة بين أسلوب التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

✓ طبيعة العلاقة بين أسلوب التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

✓ طبيعة العلاقة بين أسلوب الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

✓ طبيعة العلاقة بين أسلوب المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي، للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث؛ للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين وتمكينهم.



كما تكمن أهمية الدراسة في ارتباطها بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه.

يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا بآثار الصراع التنظيمي على المنظمة والعاملين بها.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الصراع التنظيمي: حسب " كوسر " هو كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ، الاجر و الحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليه. (عياصرة و أحمد، 2008، ص 18)

إجرائيا: هو مجموع درجات استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة الصراع التنظيمي

التمكين الوظيفي: يعرفه (Ettorre. 1997) بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. (البشايشة ، 2008، ص 216)

إجرائيا: هو مجموع درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التمكين الوظيفي.



6- الدراسات السابقة:

6-1 دراسة ميسون الفقاوي (2017) بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 67 فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 4481 مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (63.97%). وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها :

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (58.63 2 %).
- أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (397.76 %).
- جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب.
- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (51.79 5 %).



- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

6-2 دراسة صفاء جميل الجعافرة (2013) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديرا ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

3-6 دراسة لبببة حملوي (2015/2014) بعنوان " أساليب إدارة الصراع وعلاقتها

بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث قامت الباحثة باستخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت المسح الشامل للعينة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، والمكون من 30 عاملا، كما اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التفسيري لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع من الدراسات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن هناك أثر إيجابي بين أسلوب التعاون والتضامن وبين المواظبة التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين أسلوب التجنب لإدارة الصراع وبين الرضا الوظيفي.
- عدم استخدام أسلوب القوة والسيطرة لإدارة الصراع من شأنه أن يؤثر إيجابا على الالتزام الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

4-6 دراسة ليث عبد الله سليمان الفهيوبي (2015): تحت عنوان: " أثر أنماط

الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط الصراع، و مفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة شملت على (35) فقرة بصيغتها النهائية، تم توزيعها على عينة قدرت ب (80) مديرا ممن هم في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة الفوسفات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها ما يأتي:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha = 0.05$) لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

• لا يوجد أثر دال إحصائياً لأنماط (التجنب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

5-6 دراسة هشام أبو عمرة ونضال الزطمة (2017): بعنوان " ثقافة التمكين الوظيفي

وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين"

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده في السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس، وكلية فلسطين التقنية - دير البلح) والبالغ عددهم (160) موظفاً، وزعت الاستبانة عليهم بأسلوب المسح الشامل وتم استرداد (120) استبانة بنسبة 75 %، وقد أظهرت النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التمكين الإدراكي (النفسي) السائدة ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بكليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التمكين الهيكلي (الإداري) السائدة ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بكليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ثقافة التمكين وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، العمر)



• وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الأكثر خبرة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين وأثرها على تنمية مهارات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.

6-6 دراسة محمد بن سعيد العمري (د ت): بعنوان " التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي

لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع (230) استبانة على أفراد العينة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• وجود علاقة موجبة (طردية) بين كل من المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

• وجود علاقة موجبة (طردية) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال التأثير باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.



التعقيب على الدراسات السابقة:

أ/ بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير إدارة الصراع التنظيمي:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت متغير إدارة الصراع التنظيمي رغم قلتها نجد ان هناك بعض النقاط مشتركة وغير المشتركة بين الدراسات وقد تمثلت في:

الهدف: حيث نجد أن هناك تنوع في أهدافها فمثلا هدفت كل من دراسة الفقعاوي (2017) ودراسة الفهيووي (2015) إلى التعرف على أثر استراتيجيات وأنماط الصراع التنظيمي والتمكين التنظيمي على الرتيب، بينما ركزت كل من دراسة الجعافرة (2013) ودراسة حملاوي (2015/2014) على محاولة الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين كل من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي على التوالي.

العينة: اختلفت العينات التي طبقت عليها هذه الدراسات، حيث نجد أغلبها طبقت على فئة العاملين في المنظمات وشركات صناعية كدراسة الفقعاوي والتي طبقت على العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة ودراسة الفهيووي طبقت على العاملين بشركة الفوسفات الأردنية، بينما طبقت دراسة الجعافرة على مديري ومديرات المدارس الحكومية.

النتائج: نلاحظ أن النتائج كانت أغلبها متشابهة إذ توصلت كلها إلى وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي وأبعاده وبين المتغيرات الأخرى (الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي) وتوصلت أيضا إلى وجود أثر لأساليب الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما اتفقت أيضا فيما يخص الفروق تبعا للمتغيرات الوسيطة فمثلا دراسة الجعافرة توصلت إلى وجود فروق في أساليب الصراع تبعا للجنس والخبرة والمؤهل العلمي.



ب/ بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير التمكين الوظيفي:

بعد عرضنا للدراسات التي تناولت متغير التمكين الوظيفي والتي كانت بدورها قليلة جدا حسب اطلاعنا كذلك نجد أن هناك بعض النقاط المشتركة وأخرى غير مشتركة كما يلي:

الهدف: ما لاحظناه هو اشتراك كل من دراسة الزطمة (2017) ودراسة العمري (ب ت) في محاولتهما التركيز على إيجاد العلاقة بين التمكين الوظيفي والتفكير الإبداعي بالنسبة للدراس الأولى، والكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي بالنسبة للدراس الثانية.

العينة: اختلفت الدراستان في اختيارهما للعينة حيث طبقت دراسة الزطمة على عينة من العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة مكونة من 160 موظفا، بينما ركزت دراسة العمري على عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود مكونة من 230 فردا.

النتائج: هناك اتفاق كبير بين الدراسات في النتائج المتوصل إليها، حيث نجد أنهما توصلتا إلى وجود علاقة دالة بين التمكين الوظيفي بأبعاده وبين كل من التفكير الإبداعي بالنسبة للدراسة الأولى ووجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي ومجالاته وبين الالتزام التنظيمي، كما اتفقت في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تبعا لبعض المتغيرات الوسيطة كالخبرة والمنصب والسن والعوامل الشخصية، بينما توصلت دراسة الزطمة إلى عدم وجود فروق في ثقافة التمكين وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي تبعا لـ (الجنس، المؤهل العلمي، والسن)

ج/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسات في كل من إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:



- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها انطلاقاً من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها لكل من متغيري إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي.
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة اختيارها.
- ضبط أدوات الدراسة.

الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
- 3- مستويات الصراع
- 4- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
- 5- آثار الصراع التنظيمي
- 6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

هناك دراسات عديدة تناولت الصراع باعتباره ظاهرة تنظيمية قد أدركت أن قيم المسائل التنظيمية لم تتم الا من خلال دراسة الصراع التنظيمي، و معرفة العوامل المتحكمة فيه، والاثار المترتبة عنه وتحديد المظاهر التي يأخذها في التنظيمات الإدارية الحديثة خاصة المؤسسات، وزاد اهتمام الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علم الادارة و علم الاجتماع التنظيمي بكيفية معالجته، فحددوا الاستراتيجيات ووضعوا الخطط و الاقتراحات لذلك.

ونظرا لما يتطلبه هذا الموضوع من الدقة و الوضوح، خصصنا هذا الفصل لاستعراض

مختلف المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

1-1 الصراع:

عرف الصيرفي (2008) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إله تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية الجماعية الكامنة .

أما القريوتي (2003) فينظر للصراع عله انه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إله صعوبة المفاضلة والاختيار. (الجعافرة، 2013، ص1665)

كما تره رافدة الحريري بأن الصراع هو "الحدث الذي يقع عندما يختلف شخص مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص حول أمر ما يسبب اختلاف في المشاعر والآراء أو القيم أو المعتقدات" (سالم، 2013، ص 12)

أما مارچ وسايمون March and Simon فقد أكدوا عله أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (القهيوي، 2015، ص 218)

يمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الادارية حسب (القريوتي، 1993): بأنه إرباك للعمل، أو تعطيل له، ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الاداري في كثير من التنظيمات، ومن

الأمثلة عله ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية، فهذه التناقضات يمكن أن تبدأ، وتتطور لتكون صحية، وتتمخض عن التعرف إله الآراء، والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابيا بدلا من أن تنفجر، وتقضي عله الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة. (القهيوي، 2015، ص 218)

1-2 الصراع التنظيمي:

يعرفه " كوسر" أنه : «كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية ، الاجر والحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إله تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم. (عياصرة وأحمد، 2008، ص 18)

ويرى عساف (1984) أن الصراع يرادف في معناه التوتر عندما يكون تعبيرا عن شكل العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها أو وحدتها أو فروعها المختلفة. (النمر، 1994، ص 47)

وعرفه " بولدنج" بأنه : « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول عله المراكز المستقبلية ، و يرغب كل طرف في الحصول عله المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر. (العميان، 2002، ص 364)

كما ينظر السالم (1990) إلى الصراع التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية، لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات، وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد ذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى. (النمر، 1994، ص 48)

1-3 إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها ديفد لانج وآخرون (David Lang & Others) بأنها "الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة. (السعدون، 2013، ص 07)

وعرفها شلابي (2011) بأنها عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره" (السعدون، 2013، ص 23)

كما يعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله". (الفقعاوي، 2017، ص 20)

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي أيضا بأنها: "مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء كالمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية" (سالم، 2013، ص 28)

2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع: (العبيدي، 2008: 3-4)

الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

ولذلك فإن لإدارة الصراع أهمية بالغة - لاسيما إن تم اختيار الأساليب المناسبة فيها- وفوائد متعددة وآثاراً إيجابية ، كما بين محمد بأن "الإدارة الناجحة للصراع التنظيمي تساهم في العديد من الفوائد التي تعود على العاملين والجماعات والمنظمة ككل، حيث يساهم اختيار استراتيجية إدارة الصراع الملائمة لمواجهة مواقف الصراع التنظيمي في القيادة الناجحة وتطوير العمل الجماعي وتحسين جودة الممارسات والخدمات المقدمة للعملاء، ويعزز الولاء للمنظمة

ويقلل من التكاليف، ويزيد الكفاءة، ويعزز كذلك البيئة المبدعة المشجعة على الابتكار في

العمل، و ايجاد حلول للمشكلات"، (السعدون، 2013، ص 63)

إضافة إلى:

- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالقيم والإدراك والتوقعات وتقبل هذه الاختلافات.
- الصراحة مع النفس والآخرين.
- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان فهمهم السليم.
- على المدير بأن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين.
- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
- توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم
- الاستفادة من مواقف الصراع التي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي نتجت عنه . (أبو عساكر، 2008، ص 32)

3- مستويات الصراع:

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضاً لابد من التطرق إلى أدوارهم و إمكاناتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون فيها ، و أثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات والموضحة كالآتي:

3-1 الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما. بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند

اتخاذها. (العميان، 2002، ص 367)

ويتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث ايضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما ، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، و هذا يمكن رده الى الاختلاف على اجراءات

الاتفاق على الاهداف.(الحريري، 2008، ص 286-287)

3-2 الصراع على مستوى الجماعة:

ويتمثل هذا النمط من الصراع في ظهور صراعات داخل المجموعة نفسها. بشأن اتخاذ قرار معين بصدد مشكلة معينة، سيام إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقول العمل.

(محمود فريجات، 2002، ص 147)

كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم. لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل. وكذلك لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة.

3-3 الصراع على مستوى التنظيم:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكلين:

الصراع الأفقي: مثل صراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق (تكون في مستوى واحد).

الصراع الرأسي: يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا- دنيا). (العميان، 2002، ص 371-372)

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات اخرى ، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة، كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة. (حمادات، 2007، ص 83)

أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة،

بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية و التباين أو الاختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية. (محمود فريجات، 2009، ص 147)

4- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

4-1 النظرية التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع، مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك اين سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية .وبسبب ما قدمته تجارب هوثورن، فقد 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" (فريجات وآخرون، 2009، ص 314)

أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى، ظاهرة سلبية غير مريحة ، ويجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها. نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة، أين تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون مناقشة ،كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- "يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع ، فالحل هو التجاهل. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 359)

جعل هذا المنحى الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب. وبث مشاعر الخوف في نفوسهم، وفي باقي الأوساط العمالية. بدعوى أن المتسببين في الصراع فئة قليلة، تهدف لتحقيق مصالح شخصية. وينبغي تجاهلهم وتجاهل أهدافهم، والسعي قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

أي أن هذا المنحى في توجيهه للصراع لا يفتح مجال لطرح الآراء. لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة، وبالتالي يكون هناك تشاحن، والذي يؤدي إلى نشوء الصراع. لدى كانت قنوات الاتصال ضعيفة أين انعدم وصول مشاعر وتصورات الأفراد عن أنفسهم، وأدائهم المهني، وما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الإيجابية؛ إلى الجهات المسؤولة.

4-2 النظرية السلوكية:

التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع . حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وإزاء ذلك

تقبل العلماء سلوكيات الصراع ، وسعوا لعقلنة وجوده ، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية ، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع ، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً ، وقد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية".

ترى هذه النظرية أن كل النظم من خلال بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع وان الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً فقد يشكل قوة ايجابية في أداء الجماعة وكما أن هذه النظرة قد شجعت القيادة على الحفاظ على حد صحي معقول من مستوى الصراع بشكل يكون كافياً للمحافظة على جماعة قابلة للنمو وقادرة على ممارسة النقد الذاتي ومن ثمة التوجه للتغيير والتكيف وفعالية العمل الإداري. (حمادات، 2007، ص 73-74)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر ايجابي، له فوائد كبيرة على المنظمة و أفرادها، ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية حيث استمدوا أفكارهم من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الإنساني، و التي تعطي الحرية في التعبير وإقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين.

3-4 النظرية التفاعلية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعونها باعتبارها مطلوبة، وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة.

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وبين المنظمات فيما بينها ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. (عبد الواحد، 2008، ص 15)

و تقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية :

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها .
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة.
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئا عاديا بل ضروري. (فريجات، 2009، ص

(315

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر مقبول، له فوائد كبيرة على التنظيم وأفراده، ويؤكد علماءها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية، أي أنه لا يمكننا تجنب الصراع، في حين يمكننا إدارته، وذلك إن كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود.

كما نلاحظ من خلال هذه النظريات أن أفكار المنحى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي والتفاعلي. وذلك في تجنب الصراع من عدمه، وطريقة التعامل معه، ولدى يمكننا تقسيم نظريات الصراع إلى قسمين أولاً النظرة التقليدية، وهي النظرة التشاؤمية والتي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر ، ومشتتاً للأفراد والجماعات والمنظمة ككل. أما ثانياً النظرة الحديثة وهي نظرة تفاؤلية للصراع . باعتباره فكرة مقبولة وبدرجة معقولة. حيث يسهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية، وذلك إن تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنّت إدارته واستغلاله بإيجابية.

5- آثار الصراع التنظيمي:

هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية:

- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.
- زيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة.

- تحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

- ابداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها

أما الآثار السلبية فمن أبرزها:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل،
- ارتفاع مستوى دوران العاملين.
- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. (الجعافرة، 2013، ص1666)

6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقا للمتطلبات

الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماما للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع.

إذ لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلاني، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته .وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب ،(خميس، 2014، ص44) نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

حسب (القريوني، 2000) فقد قسم أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى ثلاث

مجموعات:

أولاً/ الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: وحدة الأهداف بين المجموعات المتصارعة، والتركيز معا من أجل تحقيقها، بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال بينهم من أفضل الطرق المعالجة للصراعات والتي قد تنشأ نتيجة لتعارض الأهداف بين المجموعات.

ثانياً/ الطرق الهيكلية: ومن أهم هذه الطرق :

- إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع.
- تخفيف الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات وتقليل درجة الاعتماد على المواجهة بينهم.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثاً/ الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع:

- استخدام القوة والإجبار لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة.
- تمكين الصراع عن طريق مواسات أطراف الصراع وتهدئتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطرافه.
- المجابهة وهنا يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها ووضع حد لها.
- التجنب والانسحاب حيث يعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر.

- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات.

(عبدالواحد، 2008، ص 56 - 57)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي بالإضافة إلى أهميته، مستوياته، النظريات المفسرة له، وكذا نتائجه وأساليبه، وكخلاصة لما جاء فيه يمكن القول بأنه يجب على الجهات المختصة والمعنية الاهتمام أكثر بهذا الموضوع وأخذة بإيجابية كونه واقعا معاشا داخل معظم المنظمات، كما يجب دراسة أسبابه جيدا ومحاولة استثمار آثاره بشكل إيجابي من أجل تحقيق أهداف المنظمات والأفراد العاملين بها.

مراجع الفصل:

1. عبد الله بن رشيد السعدون (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لده مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القره، المملكة العربية السعودية.
2. عن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد(2008): إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان ، الاران .
3. محمود سليمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
4. ليث عبد الله سليمان القهيوي (2015): أثر أنماط الصراع عله التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.
5. سعود بن محمد النمر (1994): الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مج 7.
6. محمد حسن حمادات (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

7. خيضر كاظم محمود فريجات، وآخرون(2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار صفاء ،عمان.
8. مؤمن خلف عبد الواحد (2008): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
9. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
10. صفاء جميل الجعافرة (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 40، عدد 2.

الفصل الثالث: التمكين الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين
- 2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين
- 3- أهداف التمكين
- 4- أهمية التمكين
- 5- النظريات المفسرة للتمكين
- 6- أسباب تمكين العاملين
- 7- معوقات تطبيق التمكين في المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تهتم المنظمات الحديثة اهتماما كبيرا بالمفاهيم الإدارية الحديثة من أجل تحقيق تحقيق
ميزة تنافسية، وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشرية عن طريق التمكين بشكل رئيسي على
إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحواجز
الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، من أجل ذلك سنحاول التطرق في هذا
الفصل للتمكين الوظيفي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة
من خلال استعراضنا لمفاهيم التمكين، أهدافه، أهميته، النظريات المفسرة له وكذا أسبابه
ومعوقات تطبيقه داخل المنظمات.



1- مفهوم التمكين:

التمكين لغة:

هو مصدر للفعل (مَكَّنَ) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد وردت كلمة تمكين بمعانٍ متعددة منها: مكن الشيء: قوي ومتمين ورسخ واطمأن فهو ماكن ومكنه من الشيء وأمكنه منه: جعل له عليه سلطانا وقدرة وأمكن فلانا: سهل عليه وتسير وقدر عليه وتمكن من أمر واستمكن منه: قدر عليه وظفر به يقال: مكنته وأمكننت به فتمكنت وأمكننت فلانا من فلان. (ابن منظور، 1968، ص 415)

ويعرف على أنه مصدر أفعال مكن يقال مكنه الله من الشيء تمكينا وأمكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه فلان لا يمكن النهوض أي لا يقدر عليه. (الرازي، 1992، ص 630)

التمكين اصطلاحًا:

تعرف عملية التمكين: " بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة منها يمكنهم توجيه أرقام وتحقيق الأرباح. (العربي، 2003، ص 77)



ويعرف **خضر الكبيسي**: التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعرض لأدائهم. (الكبيسي، 2004، ص 136)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن لخضر الكبيسي ركز على اهتمام بالعاملين وذكر توسيع صلاحياتهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة من خلال ذلك يؤدي إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم اتجاه المؤسسة أما تعريف الأول نجد أنه ركز على تفويض صلاحيات كأداة هامة تلعب دوراً حيويًا في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ومنح الحرية للعاملين للقيام بالأداء المتميز نحو المؤسسة.

ويعرف Mullins " أن تمكين العاملين قد ولد حاجة لنظرية جديد في الإدارة تدعى نظرية تمكين ومفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلاً عن كونهم قادة مع حرص على حتمية نقل قوة من كونه عملية تفويض تقليدية." (جلاب وآخرون، 2013، ص 13)

حيث نجد أن هذا التعريف ذكر المدراء الذين لهم الفاعلية لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة يعني تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين ومنح الحرية لإبراز مهارات الفاعلين، وأن التمكين منطلق من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام الموكلة إليه في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.



ويعرف **Schesnehan** التمكين بأنه العملية التي يقوم المدربين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر قيم في عملهم. (صالح والدوري، 2009، ص 28)

في هذا التعريف أحاط بنوع من الشمول فهو رأي نماذج السلوك تطويرها قد أفرزت نموذج تمكين مشاركة المسؤولية في تأثير والسيطرة على التابعين له.

وهناك من عرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية ويحدث التمكين عندما شارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق. (بوجرود، 2015، ص 161)

حيث ركز هذا التعريف على تشجيع العاملين وفرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية.

2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

1-2 التمكين والتفويض:

التمكين أكثر ثراء من التفويض ففي التفويض نجد أن من يعمل في المستوى الإداري الأعلى يفوض بعض صلاحياته لمن يعمل في مستوى أدنى، وقد لا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات والتسيير والدعم، أما في التمكين فيتيح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع. (البريدي و الرشيد، 2012، ص 168)



2-2 اللامركزية :

اللامركزية تعرف بانها عملية تفويض سلطة صنع القرار الى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم اوسع من التفويض، كما ان التمكين مفهوم اشمل واعم من اللامركزية والتفويض ، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين . (محمية، 2016، ص 17)

3-2 التمكين والمشاركة :

تعتبر يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة، والبعض الآخر يذهب إلى إلى أنها مفاهيم مترادفة، إلا أن ثمة تشابكا مفاهيميا غامضا فيما بينها، ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين. (البريدي و الرشيد، 2012، ص 169)

4-2 التمكين والسلطة والقوة :

السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسه العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة.

(محمية، 2016، ص 17)



3- أهداف التمكين:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديرا لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالمة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما إنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة. كما ويهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف الى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (مجدية، 2016، ص 15)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهم الأهداف التي يسعى التمكين إلى تحقيقها في

العناصر التالية:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي إنجازها.
- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.



- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية

متطلبات الزبون.(كرمية، 2008، ص 77)

4-أهمية التمكين

تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية المورد البشري، فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة علمية قادرة على التجديد والتطوير في مجال الأعمال، وابتكار كل ما هو جديد في مجال العمل.

كما تتضح أهمية التمكين في كونه استراتيجية ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أن أغلب عوامل النجاح في إدارة الجودة الشاملة تركز على تفهم وتحقيق توقعات العميل، وهذا لا يتم بدون تحقيق الرضا الداخلي للعاملين بالمنظمة، فالرضا الداخلي للعاملين يتحقق من خلال تأسيس درجات عالية من الإدارة بالمشاركة، واللامركزية، وتوزيع القوة في هيكل المنظمة، وتعظيم درجات عالية من الحكم الشخصي لدى العاملين وتطوير فاعلية فرق العمل، وكل هذه

العوامل تمثل مفهوم التمكين الوظيفي. (الحميدي، 2016، ص 242)



5- النظريات المفسرة للتمكين.

ليس هناك نظرية محددة ومتفق عليها في البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية

تناولت موضوع التمكين، ولكن سنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:

5-1 دراسات الهوثورن وحركة العلاقات الانسانية:

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تأثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950 م ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، وإشراك وتمكين العاملين. (ملحم، 2006، ص 28)



2-5 نظرية x و y لدوغلاس ماكريجور:

ركز دوغلاس ماكريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. (بلعيفة، 2007، ص 81)

وقد تأثر ماكريجور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y والتي لكل منها افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية، أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين. (ملحم، 2006، ص 31)



5-3 تفويض السلطة "فيليب سليزنيك" :

تنطلق نظرية "فيليب سليزنيك" من منطلق عام، هو أنه يوجد طلب المتزايد من قبل الإدارة العليا للأحكام الرقابة على التنظير يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل، وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس، فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين أهداف التنظير وبين الإنجازات الفعلية، الأمر الذي يشجع على مزيد من تفويض السلطة سعياً وراء المزيد الكفاءة في العمل، ولكن تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظير إلى أقسام ووحدات، وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظير ككل، إذ أن كثيراً من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والترفيه بنجاح كفاءة الوحدة المباشرة أكثر وكذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة تخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة أي إلى زيادة اهتماماتهم بالمصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء ، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من غيرهم.

في خضم ما سبق يمكن تلخيص فحوى نظرية يليزنيك في نتيجة أساسية وتفويض السلطة كأداة الرقابية لتحقيق أهداف عامة للتنظيم يترتب عليه نتائج مقصودة مثل زيادة في



خبرة تكوين، تخصص ونتائج غير مقصودة تعيق الأهداف التنظيم عامة مثل الصراع مصالح شخصية يمثل نموذج يليزنيك. (سلمى، ب ت، ص 46-48)

كما أكد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ذلك أن المستويات الرئيسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض للسلطة تتزايد على أنه ينجم عن التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب، حيث أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، فنتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضبط الصارم التي تمارسه، المؤسسة تحتاج إلى ميكتنيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الوقاية على مختلف الأنشطة فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة وأنه يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى سرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح. (بوقطف، 2009، ص 37)

4-5 النظرية البروقراطية :

يعتبر ماكس فيبر من أبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات قيمة في مجال التنظيم. واعتمد ماكس فيبر على أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية بالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية.



يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني، الذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية، هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي، ويعدها من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة لأن هذا النموذج يقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة. (بلعيفة،

2007، ص 14)

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه.
- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو المضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.
- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد ولوائح العامة مما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها.
- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذي مستوى عال من الخبرة

والكفاءة العملية. (الصرن، 2004، ص 46)



• يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لنا عليها وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة والكفاءة ولمتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

وفي الأخير بدأ ماكس فيبر تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها وإن النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهري فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاءة غير أن ما يؤخذ على ماكس فيبر أن نموذج مثالي وانتقده ميرتون بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية لبيروقراطية وأغفل الجوانب السلبية. (الصرن، 2004، ص 47)

5-5 نظرية وليام أوشي :

وهو عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية وإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعداً سلبيات النموذجين في نموذج اسماه (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما ماكر ريغور على نظريته X و Y مؤكداً أنه لا بد من دمجهما مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين. (الكبيسي، 1998، ص 76)



كما تتطرق نظرية وليام أوشي لجعل التميز مرتبط بثقافة المنظمة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة يعني يبقى مستشار للمنظمة عندما تحتاجه وعمل على تطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية والجماعية وخصائص المسار الوظيفي وتكريس الترقية والتقسيم البطني. (العامري وآخرون، 2006، ص

(70)

5-6 نموذج إدارة الجودة الشاملة:

يعد ادوارد ديمينج وجوزيف جوران وكارو اشيكوا وفيليب كروسبي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، الذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة، من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين المساهمة في تطوير أساليب واجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وهذا ما يتيحه أسلوب التمكين. (النمر وآخرون، 2006، ص 87)

6-أسباب تمكين العاملين.

يمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين كعنصر

أساسي في تحسين وتطوير المنظمة كما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.



- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في

عملهم. (عطية، 2003، ص 17)

7- معوقات تطبيق التمكين في المنظمة.

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات، يكون من المفيد تفحص خصائص المنظمات والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق تمكين التي قد تحد من قدرتها في تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في السلطة واتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف العاملين الفاعلين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع أي المبادأة والابتكار.
- ضعف نظام التحفيز.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية . (الطويل، 2007، ص 91-99)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول بأن تطبيق عملية التمكين ليس سهلا كما يتوقعه الكثير من المسؤولين الإداريين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأساليبها وأبعادها، فالتمكين عبارة عن عمليات تمكن العاملين وتساعدهم على امتلاك القدرة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة ، من خلال تزويدهم بالمعلومات وإعطائهم بعض الصلاحيات وكذا منحهم الثقة وتحميلهم المسؤوليات للقيام بأعمالهم باستقلالية.

مراجع الفصل:

1. ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968.
2. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار مصر، 2013.
3. أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 27_28.
4. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
5. بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
6. جمال الدين، محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار جامعة، 2003.
7. الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992، ص 630.
8. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.



9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور الغابي: إدارة وأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
10. علي سلمي: تطور فكر التنظيم ي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د. س).
11. عامر الكبيسي خضير (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
12. هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
13. عمر جهاد عبد الرحيم محمية (2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
14. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي (2012): مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، مج 2، ع 2، المملكة العربية السعودية.
15. منال الحميدي (2016): التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 5، عدد 4.



16. عبد العالي بلعيفة (2006): التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات

العمالية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة.

17. ملحم يحي سليم(2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، القاهرة مصر .

18. فوزية بوقطف (2009): أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير

في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت سكيكدة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

6- منهج الدراسة

7- حدود الدراسة

8- مجتمع وعينة الدراسة

9- أدوات الدراسة

10- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

ترتكز دقة النتائج التي يتوصل لها الباحث على صحة الإجراءات التي يتبعها والأدوات والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراءه لبحثه.

فمن خلال الفصول السابقة للدراسة الحالية استعرضنا مفهوم كل من إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي بغية الوصول إلى تحديد إجرائي لتلك المفاهيم، بهدف الكشف عن العلاقة التي تربط بينهما لدى عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

لذا وبعد تطرقنا لمشكلة الدراسة وإطارها النظري، سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، حيث يعمل الجانب التطبيقي من البحث على تكملة وتأكيد ما جاء في الجانب النظري فهو وسيلة نقل مشكلة البحث إلى الميدان وتوضيحها وتحديد لها لذا تم في هذا الفصل من الجانب الميداني استعراض أهم الإجراءات المنهجية للبحث وذلك بالتطرق أولاً إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم إلى الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المستخدم، مكان إجراء البحث عينة ومجتمع البحث، أدوات البحث وإجراءات التطبيق الميداني. وفي الأخير نصل إلى التقنيات الإحصائية.



أولاً: الدراسة الاستطلاعية

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 ص 38).

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم خصائص أفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

بعد جمع المعلومات اللازمة، وباستخدام التراث النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى اقتراح أن تكون أدوات جمع البيانات كالتالي:

- مقياس إدارة الصراع التنظيمي
- مقياس التمكين الوظيفي
- التطبيق الأولي لأدوات الدراسة وهذا بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لكل أداة.

- أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيع 20 نسخة من أدوات جمع البيانات المذكورة.



ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

إن الشروع في إنجاز أي بحث علمي لا يتم إلا بوضع منهج يرشد الباحث إلى كيفية حل المشكل المطروح مهما كان نوعه، إذ يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

وبذلك فإن المنهج يتمثل في عدة خطوات، تبدأ بملاحظة الظواهر وإجراء التجارب ثم وضع الفروض التي تحدد نوع الحقائق التي ينبغي أن يبحث عنها، وتنتهي بمحاولة التحقق من صدق الفروض أو بطلانها، وصولا إلى وضع القوانين العامة التي تربط بين الظواهر، وهناك أنواع مختلفة منها.

هذا ويرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي بما يناسب دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار، 1995، ص122)

2- حدود الدراسة: تم تحديدها كما يلي:

***الحدود الزمانية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 23 /08 /2020 إلى غاية 05 /09 /2020 أي المدة التي استغرقتها في توزيع أداة الدراسة.

***الحدود المكانية:** حيث أجريت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.



3- مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً/ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من حوالي (160) موظفا في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثانياً/ عينة الدراسة:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191): " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وتعرف كذلك «تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة من المفردات التي يجرى عليها البحث. العينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله» (خضر عزوز، 2004 ص 26).

نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولا إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعا معينا من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)

ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة بالاضافة إلى الظروف التي تمر بنا حاليا والمتمثلة في انتشار وباء (كورونا) اللجوء إلى العينة العمدية، وإلى أسلوب العينة



المتاحة، ومنه فإن حجم عينة الدراسة الأساسية بلغ 40 موظفا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

4- أدوات الدراسة:

أولا/ مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

أ/ وصف المقياس:

قمنا بالاستعانة بمقياس إدارة الصراع التنظيمي الذي قامت مرفت سالم (2013) حيث تكون المقياس في صورته النهائية من 40 عبارة موزعة على خمس أبعاد يتم الاجابة عنها وفقا لسلم ليكارت الخماسي ذو البدائل (أوافق تماما، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق تماما) بحيث يعطى لهذه البدائل الاوزان (4،5، 3، 2، 1) كما هي على الترتيب، وبذلك يتراوح المجموع الكلي للمقياس بين (40-200) درجة، والجول الموالي يوضح في الجدول التالي:(سالم، 2013، ص84)

الجدول رقم (01) يوضح عبارات وابعاد مقياس إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد المقياس	أرقام العبارات	العدد الاجمالي
استراتيجية التعاون	من (1) إلى (8)	8
استراتيجية التجنب	من (9) إلى (17)	9
استراتيجية التسوية	من (18) إلى (25)	8
استراتيجية الاسترضاء	من (26) إلى (32)	7
استراتيجية المنافسة	من (33) إلى (40)	8
الاجمالي		26



ب/ ثبات وصدق مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

1/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للمقياس ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.81) وبالنسبة للمحور الثاني (0.90) وبالنسبة للمحور الثالث (0.71) وبالنسبة للمحور الرابع (0.89) وبالنسبة للمحور الخامس (0.86)، في حين بلغ بالنسبة للمقياس ككل (0.95) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محور المقياس
8	0.814	محور (استراتيجية التعاون)
9	0.903	محور (استراتيجية التجنب)
8	0.716	محور (استراتيجية التسوية)
7	0.899	محور (استراتيجية الاسترضاء)
8	0.867	محور (استراتيجية المنافسة)
40	0.958	الكلي

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:



1- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التعاون:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (استراتيجية التعاون) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,84) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (2) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الاول (استراتيجية التعاون) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية التعاون مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.630**	العبارة 5	0.626**
العبارة 2	0.532*	العبارة 6	0.624**
العبارة 3	0.640**	العبارة 7	0.762**
العبارة 4	0.708**	العبارة 8	0.848**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			



2.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التجنب:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (استراتيجية التجنب) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (31) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (12) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (استراتيجية التجنب) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور استراتيجية التجنب مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 9	0.866**	العبارة 14	0.776**
العبارة 10	0.594**	العبارة 15	0.832**
العبارة 11	0.865**	العبارة 16	0.568**
العبارة 12	0.539*	العبارة 17	0.813**
العبارة 13	0.865**	* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)	
		** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

3.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التسوية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (استراتيجية التسوية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور



الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,93) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارتين فقط وهي رقم (21 و23) كانتا دالتين عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (استراتيجية التسوية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية التسوية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 18	0.921**	العبارة 22	0.754**
العبارة 19	0.850**	العبارة 23	0.448*
العبارة 20	0.851**	العبارة 24	0.658**
العبارة 21	-0.534*	العبارة 25	0.939**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

4.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية الاسترضاء:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (استراتيجية الاسترضاء) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,67) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية



للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (استراتيجية الاسترضاء) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور استراتيجية الاسترضاء مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.675**	العبارة 30	0.884**	العبارة 26
0.818**	العبارة 31	0.781**	العبارة 27
0.802**	العبارة 32	0.734**	العبارة 28
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)		0.908**	العبارة 29
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

5.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية المنافسة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (استراتيجية المنافسة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (40) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (39) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (استراتيجية المنافسة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور استراتيجية المنافسة مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.779**	العبارة 37	0.667**	العبارة 33
0.681**	العبارة 38	0.743**	العبارة 34
0.646**	العبارة 39	0.784**	العبارة 35
0.787**	العبارة 40	0.725**	العبارة 36
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (استراتيجية التعاون) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.92)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (استراتيجية التجنب) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.96)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (استراتيجية التسوية) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.92)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (استراتيجية الاسترضاء) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.89)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس (استراتيجية المنافسة) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.69)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور مقياس الاغتراب النفسي مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
استراتيجية التعاون	0.929**	استراتيجية الاسترضاء	0.898**
استراتيجية التجنب	0.968**	استراتيجية المنافسة	0.698**
استراتيجية التسوية	0.921**	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

ثانياً/ مقياس التمكين الوظيفي:

أ/ وصف المقياس:

تم اعتماد مقياس التمكين الوظيفي المعد من مجموعة من الباحثين لتحديد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والمعتمد من الباحث (عمر جهاد عبد الرحيم محمية، 2016)، حيث تكون المقياس من 26 عبارة موزعة على خمسة أبعاد ، كما تم استخدام سلم ليكرت الخماسي بخمس مستويات (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق) بدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، والشكل الموالي يوضح عبارات وأبعاد المقياس:

(محمية، 2016، ص56)

الجدول رقم (09) يوضح عبارات وابعاد مقياس التمكين الوظيفي

أبعاد المقياس	أرقام العبارات	العدد الاجمالي
تفويض الصلاحية	1، 2، 3، 4، 5	5
المشاركة في اتخاذ القرار	6، 7، 8، 9، 10	5
التحفيز الذاتي	11، 12، 13، 14، 15	5
بيئة العمل	16، 17، 18، 19، 20	5
بناء الثقة	21، 22، 23، 24، 25، 26	6
الاجمالي		26



ب/ ثبات وصدق مقياس التمكين الوظيفي:

• الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث قدر بالنسبة للمقياس ككل (0.79) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح ثبات مقياس التمكين الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
26	0.799	الكلي

• الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

1- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور تفويض الصلاحية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (تفويض الصلاحية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,85) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (1) كانت دالة عند



مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (تفويض الصلاحية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور تفويض الصلاحية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.521*	العبارة 4	0.726**
العبارة 2	0.811**	العبارة 5	0.856**
العبارة 3	0.635**	** (الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01).	
		* (الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05).	

2.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (3) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,74) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارتان (2) وهما العبارة (6) و (10) كانتا دالتين عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 6	0.449*	العبارة 9	0.736**
العبارة 7	0.564**	العبارة 10	0.487*



(الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01). **	0.774**	العبارة 8
(الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). *		

3.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التحفيز الذاتي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (التحفيز الذاتي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,74) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (14) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الاول (التحفيز الذاتي) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز الذاتي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 11	0.766**	العبارة 14	0.550*
العبارة 12	0.779**	العبارة 15	0.740**
العبارة 13	0.869**	(الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01). **	
		(الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). *	

4.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور بيئة العمل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (بيئة العمل) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)



وعدها (4) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,60) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (19) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (بيئة العمل) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور بيئة العمل مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 16	0.839**	العبارة 19	0.543*
العبارة 17	0.600**	العبارة 20	0.681**
العبارة 18	0.903**	** (الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	
		* (الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).	

5.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور بناء الثقة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (بناء الثقة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,60) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (22) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين ونجد أن هناك عبارة واحدة فقط وهي رقم (23) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (بناء الثقة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة إرتباطات عبارات محور بناء الثقة مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.774**	العبارة 24	0.612**	العبارة 21
0.614**	العبارة 25	0.603**	العبارة 22
0.730**	العبارة 26	0.483*	العبارة 23
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

2 - الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (تفويض الصلاحية) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.69)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.70)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (التحفيز الذاتي) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.73)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (بيئة العمل) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.71)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس (بناء الثقة) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.70)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور مقياس الاغتراب النفسي مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
تفويض الصلاحية	0.698**	بيئة العمل	0.712**
المشاركة في اتخاذ القرار	0.706**	بناء الثقة	0.703**
التحفيز الذاتي	0.730**	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) **	

5- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v25})، في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقاييس المطبقة في هذه الدراسة، وقد تم توظيف الاساليب الاحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأدوات
- اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك للتحقق من طبيعة التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون والذي تم تطبيقه لحساب صدق الأدوات ومعالجة فرضيات الدراسة.



خلاصة الفصل:

لا يمكن لنتائج أي بحث أن تستقيم ما لم يكن هناك تكامل وتناغم بين جميع أجزائه، وعليه جاء هذا الفصل والذي تناولنا فيه وبالضبط منهجية البحث، والإجراءات الميدانية، بداية من الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها مروراً بالتأكيد على الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة المستعملة، وذلك لكي تصبح أدوات علمية يمكن الوثوق مما ستجمعه من معلومات، ثم تحديد المنهج المتبع ونوع الدراسة، هذا وعرفنا عن مجتمع وعينة البحث من خلال مخططات توضيحية للعينة المختارة، وأخيراً الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع هذه الدراسة، وهذا لكي نترجم النتائج الرقمية إلى دلالات لفظية ذات معنى.



مراجع الفصل:

- 1- مروان عبد المجيد إبراهيم 2000: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ب.ط، مؤسسة الوراق: عمان
- 2- عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية
- 3- رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر.
- 4- لخضر عزوز 2005/2004: مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة
- 5- موريس أنجرس 2004: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصة للنشر ، الجزائر .
- 6- زيوش سكيبة (2017): أداء مستشار التوجيه النفسي المدرسي ورضاه الوظيفي من وجهة نظر المدرء ومستشاري التوجيه التعليم الثانوي، رسالة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.
- 7- عمر جهاد عبد الرحيم محمية (2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة

7- عرض نتائج الفرضية العامة

8- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

9- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

10- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

11- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

12- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

ثالثاً/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

استنتاج عام

اقتراحات



أولا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة
وجب أولا التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول
التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0.044	40	0.943	0.022	40	0.151	إدارة الصراع التنظيمي
غير دال	0.441	40	0.973	0.200	40	0.094	التمكين الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف
سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك أن كل القيم بالنسبة لمقياس إدارة الصراع التنظيمي جاءت
دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، أما القيم بالنسبة لمقياس التمكين الوظيفي جاءت غير
دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبالتالي طبيعة التوزيع بالنسبة للمتغير الأول غير
اعتدالي بينما بالنسبة للمتغير الثاني إعتدالي، وبما أن بيانات أحد المتغيرين تتوزع توزيعا
طبيعيا فيمكن استخدام الاساليب الاحصائية البارامترية .



ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

1- عرض نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط غير دال	-0,298	معامل الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
	0.061	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (-0.29) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث العامة والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و التمكين الوظيفي** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	-0,320*	معامل الارتباط	استراتيجية التعاون
	0.044	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور استراتيجية التعاون ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (0.32) وهي قيمة متوسطة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الأولى والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون و التمكين الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط غير دال عند	-0,303	معامل الارتباط	استراتيجية التجنب
	0.058	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور استراتيجية التجنب ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (0.30) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الثانية والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط غير دال	-0,151	معامل الارتباط	استراتيجية التسوية
	0.351	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور استراتيجية التسوية ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (0.15) وهي قيمة ضعيفة جدا وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الثالثة والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%** مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط غير دال	-0,200	معامل الارتباط	إدارة الصراع التنظيمي
	0.216	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور استراتيجية الاسترضاء ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (0.20) وهي قيمة ضعيفة جدا وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الرابعة والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.**



6- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي			
القرار	التمكين الوظيفي		
الارتباط غير دال	-0,302	معامل الارتباط	استراتيجية المنافسة
	0.058	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور استراتيجية المنافسة ودرجاتهم في التمكين الوظيفي بلغ (0.30) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الخامسة والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



ثالثا/ تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

بالنسبة لنتيجة الفرضية العامة : والتي جاءت بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقا بما جاء به هوثورن من خلال تجاربه بأن الصراع التنظيمي ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الانفتاح والقدرة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم"، وبالتالي فمادام ليس هناك تواصل بين الأفراد العاملين والمسؤولين في الإدارة فلا يمكن أن تكون هناك علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجعافرة 2013) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، ويمكن إرجاع ذلك لاختلاف العينة وحجمها حيث طبقت دراسة الجعافرة على عينة مكونة من 225 مديرا ومديرة للمدارس الحكومية في محافظة البرك، بينما كانت عينة دراستنا الحالية صغيرة جدا مقارنة بعينة دراسة الجعافرة، وذلك أن حجم العينة يلعب دورا كبيرا في تحقيق نتائج أكثر وضوحا وتوسعا.

وهو نفس تفسيرنا لما جاءت به نتيجة الفرضيات الجزئية الثانية، الثالثة والرابعة والخامسة والتي جاءت بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية الاسترضاء، استراتيجية المنافسة) والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، بحيث يمكن إرجاع سبب ذلك دائما إلى صغر حجم العينة نظرا للظروف التي مرت بها البلاد وصعوبة الوصول إلى عينة أكبر حجما، وبالتالي فهي تعتبر غير ممثلة لمجتمع الدراسة .



أما بالنسبة لنتيجة الفرضية الجزئية الأولى والتي جاءت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً مما جاءت به النظرية السلوكية، والتي ترى أن للصراع أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وإزاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع، وسعوا لعقلنة وجوده، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً و قد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كانتر" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية". (حمادات، 2007، ص 73)

كذلك من خلال تعريف روبرتس بأن إدارة الصراع التنظيمي هي التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله. (الفقعاي، 2017، ص 20)

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفقعاي 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك دراسة (الجعافرة 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده، ولكن رغم وجود العلاقة إلا أن قيمة الارتباط تبقى متدنية وهذا يمكن ارجاعه دائماً إلى صغر حجم العينة وذلك بسبب الظروف الصحية التي مرت بها البلاد في ظل تفشي وباء كورونا مما صعب علينا الوصول إلى عينة أكبر.



إستنتاج عام :

بعد تطبيق أدوات الدراسة والمتمثلة في مقياسين الاول حول إدارة الصراع التنظيمي والثاني حول التمكين الوظيفي على عينة من موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة وبعد تحليل البيانات في ضوء فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج وهي:

- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاسترضاء والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنافسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.



اقتراحات:

- ✓ التعمق أكثر في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل الجامعة بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة.
- ✓ تنظيم دورات تدريبية للمسؤولين الإداريين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ حث الطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم بالقيام بدراسات أوسع في هذا الموضوع وفي المواضيع الحساسة الأخرى الخاصة بالمجال التنظيمي داخل المنظمة.

خاتمة



خاتمة

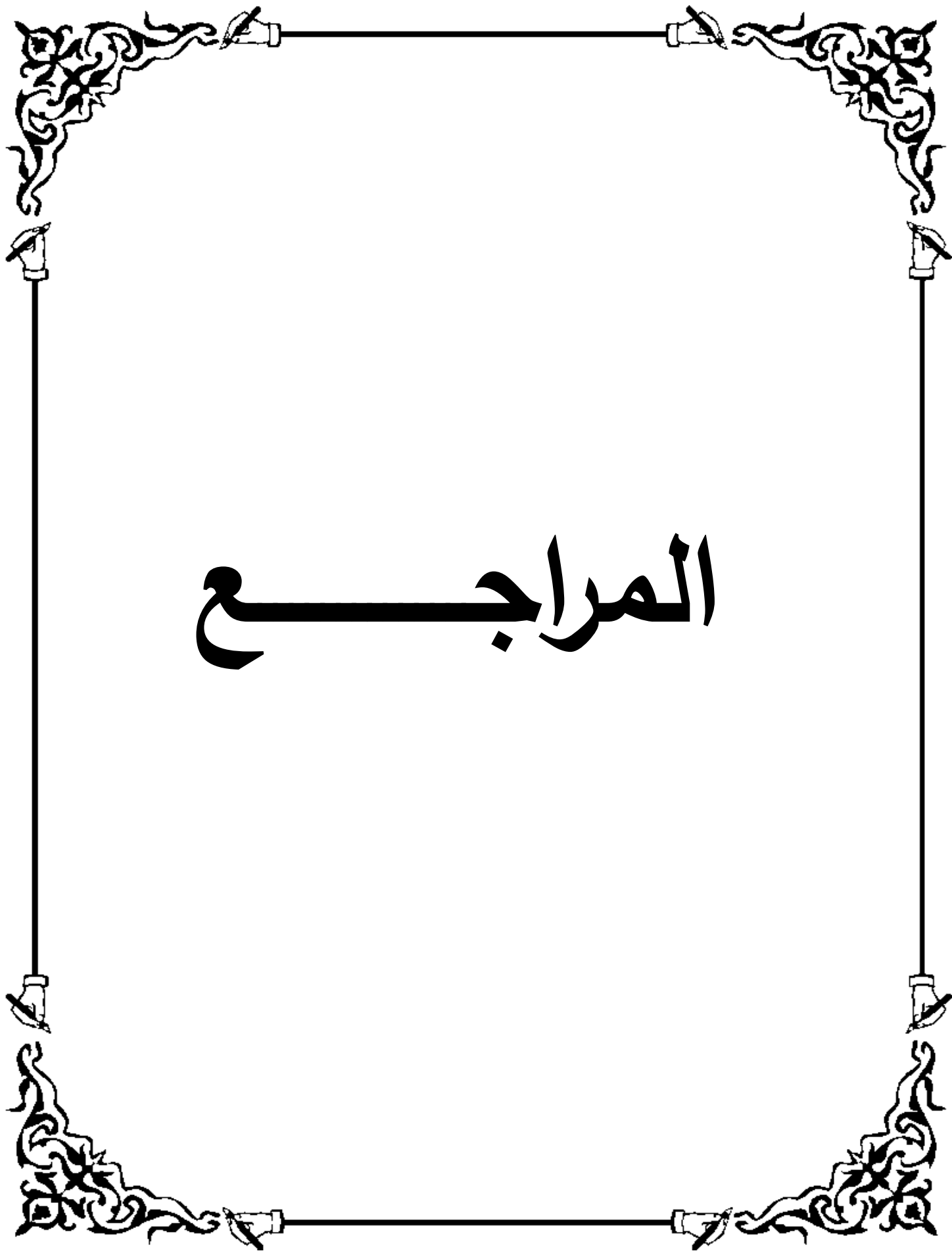
من خلال ما تم تناوله في دراستنا الحالي والمتعلقة بمتغيرين مهمين في مجال علم الإدارة، ألا وهما إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي لية العلوم الانسانية والاجتماعية، وكخلاصة لما جاء فيها يمكن القول بأن الصراع التنظيمي يعتبر سلاحا ذو حدين، حيث من جهة قد يكون ذا تأثير إيجابي على التمكين الوظيفي من حيث أنه قد يكون الحافز والدافع إلى إخراج الطاقات الإيجابية لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات والحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا تحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، لذا يجب على الجهات المختصة والمعنية بالاهتمام أكثر بهذا الموضوع وأخذه بإيجابية كونه واقعا معاشا داخل معظم المنظمات، كما يجب دراسة أسبابه جيدا ومحاولة استثمار آثاره بشكل إيجابي من أجل تحقيق أهداف المنظمات والأفراد العاملين بها.

كما يمكن أن يكون ذا تأثير سلبي خاصة وأن تطبيق عملية التمكين ليس سهلا كما يتوقعه الكثير من المسؤولين الإداريين، بحيث يؤدي أحيانا إلى تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل وكذا مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ تظهر الأنانية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة فتجدهم يركزون على اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية، مما يؤدي إلى فقدان عنصر الثقة وانخفاض مستوى الأداء وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى



منحنى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وهو ما توصلت إليه نتائج دراستنا الحالية بعدم وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده الخمسة والتمكين الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مع انه لا يمكن الأخذ بها كنتيجة عامة وشاملة نظرا لصغر حجم العينة التي لم نوفق في الوصول إلى عدد أكبر يكون أكثر تمثيلا للمجتمع بسبب الظروف الصحية المتمثلة في جائحة كورونا التي مرت بها البلاد بصفة خاصة والعالم بصفة عامة.

المراجع





قائمة المصادر والمراجع:

1. صفاء جميل الجعافرة (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 40، عدد 2.
2. عبد الله بن عبد الرحمن البديري ونورة بنت محمد الرشيد (2012): مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، مجلد 52، عدد 2.
3. مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم (2013): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. عبد الله بن رشيد السعدون (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. عن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد(2008): إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان ، الاران .



6. محمود سليمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
7. ليث عبد الله سليمان القهيوي (2015): أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.
8. سعود بن محمد النمر (1994): الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مج 7.
9. محمد حسن حمادات (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. خيضر كاظم محمود فريجات (2002): السلوك التنظيمي ، ط 1، دار صفاء ، عمان.
11. خيضر كاظم محمود فريجات، وآخرون(2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار صفاء ، عمان.
12. مؤمن خلف عبد الواحد (2008): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.



13. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ،
دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
14. ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان،
1968.
15. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار
مصر، 2013.
16. أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في
منظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص
27_28.
17. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطوير المستمر، المؤسسة
العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. بوحروود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار
المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
19. جمال الدين، محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار جامعة،
2003.



20. الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992، ص 630.
21. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.
22. صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور الغابي: إدارة وأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
23. علي سلمى: تطور فكر التنظيم ي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د. س).
24. عامر الكبسي خضير (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
25. هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
26. عمر جهاد عبد الرحيم محمية (2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.



27. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي (2012): مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، مج 2، ع 2، المملكة العربية السعودية.
28. منال الحميدي (2016): التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 5، عدد 4.
29. عبد العالي بلعيفة (2006): التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
30. ملحم يحي سليم (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر.
31. فوزية بوقطف (2009): أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت سكيكدة.
32. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ب.ط، مؤسسة الوراق: عمان



33. عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية
34. رشيد زرواتي (2002): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر.
35. لخضر عزوز (2005/2004): مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة.
36. موريس أنجرس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصة للنشر ، الجزائر .
37. زيوش سكيينة (2017): أداء مستشار التوجيه النفسي المدرسي ورضاه الوظيفي من وجهة نظر المدراء ومستشاري التوجيه التعليم الثانوي، رسالة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة.

الملاحق



قائمة الملاحق



الملحق (01): أدوات الدراسة

أولا/ إدارة الصراع التنظيمي

لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	
					استراتيجية التعاون
					1 أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع
					2 أعزز فكرة أننا جميعا في قارب واحد
					3 أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف
					4 أتعاون مع بقية الموظفين في الإدارة للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع
					5 أقدم الحوافز لحث بقية الموظفين في الإدارة على التعاون
					6 أسعى إلى إيصال أفكارى بأسلوب تربوي تعاوني
					7 أحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة
					8 أطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح
					استراتيجية التجنب
					9 أتجنب المناقشات المفتوحة بين الموظفين في الإدارة
					10 أرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها
					11 إدير الصراعات عن طريق تجاهلها
					12 أتجاهل الأسباب المؤدية إلى الصراع
					13 أحاول منع الموظفين في الإدارة من إظهار مشاعر الغضب والإحباط
					14 أتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي
					15 أتخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها
					16 أوجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور
					17 ألتزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الموظفين الإداريين.
					استراتيجية التسوية
					18 أحاول أن أجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع
					19 أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية
					20 أعتد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع
					21 أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع
					22 أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف
					23 أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم
					24 أشعر الأطراف المتصارعين بأنهم جميعا على حق
					25 أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات

قائمة الملاحق



					استراتيجية الاسترضاء	
					أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة	26
					أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة	27
					أتجه غالباً مع اقتراحات الموظفين الإداريين	28
					أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع الموظفين في الإدارة.	29
					أتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر	30
					أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند إدارة الصراع	31
					أعمل على حل المشكلات بطريقة ترصي توقعات مختلف الموظفين في الإدارة	32
					استراتيجية المنافسة	
					أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة	33
					ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة الكلية	34
					أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات	35
					أستخدم السلطة الإدارية لحل الصراعات بقوة	36
					أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات	37
					أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	38
					أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	39
					أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم	40



ثانيا / التمكين الوظيفي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	
					تفويض الصلاحية
					1 تفوضني الهيئة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					2 تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
					3 لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض
					4 تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
					5 توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية
					المشاركة في إتخاذ القرار
					1 أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي
					2 أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الهيئة
					3 أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق أهدافها
					4 أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة
					5 تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات
					التحفيز الذاتي
					1 تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل.
					2 يسمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشاركة في إتخاذ القرارات
					3 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					4 أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة
					5 تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات
					بيئة العمل
					1 يسود مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز عملي بإتقان
					2 توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية إتخاذ القرار
					3 تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل
					4 توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل
					5 تشجيع إدارة الهيئة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية

قائمة الملاحق



بناء الثقة						
					1	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق
					2	يتسم سلوك المدراء في الهيئة بالإنصاف والتعاون
					3	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر
					4	إذا ارتكبت أي خطأ فإن رئيسي المباشر يكون مستعد للمسامحة والنسيان
					5	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعة الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها
					6	الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة موثوق بها



ملحق رقم (02): ملحق الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور 1	0.814	8
المحور 2	0.903	9
المحور 3	0.716	8
المحور 4	0.899	7
المحور 5	0.867	8
الكل	0.958	40

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك 1			دك 1
ب 1	Pearson Correlation	0.630*	ب 5	Pearson Correlation	0.626*
	Sig. (2-tailed)	0,003		Sig. (2-tailed)	0,003
	N	20		N	20
ب 2	Pearson Correlation	0.532*	ب 6	Pearson Correlation	0.624*
	Sig. (2-tailed)	0,016		Sig. (2-tailed)	0,003
	N	20		N	20
ب 3	Pearson Correlation	0.640**	ب 7	Pearson Correlation	0.762**
	Sig. (2-tailed)	0,002		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
ب 4	Pearson Correlation	0.708**	ب 8	Pearson Correlation	0.848**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					



Correlations

Correlations					
دك2			دك2		
9ب	Pearson Correlation	0,866**	14ب	Pearson Correlation	0,776**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
10ب	Pearson Correlation	0,594**	15ب	Pearson Correlation	0,832**
	Sig. (2-tailed)	0,006		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
11ب	Pearson Correlation	0,865**	16ب	Pearson Correlation	0,568**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,009
	N	20		N	20
12ب	Pearson Correlation	0,539*	17ب	Pearson Correlation	0,813**
	Sig. (2-tailed)	0,014		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
13ب	Pearson Correlation	0,865**			
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	20			
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
دك3			دك3		
18ب	Pearson Correlation	0,921**	22ب	Pearson Correlation	0,754**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
19ب	Pearson Correlation	0,850**	23ب	Pearson Correlation	0,484*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,030
	N	20		N	20
20ب	Pearson Correlation	0,851**	24ب	Pearson Correlation	0,658**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,002
	N	20		N	20
21ب	Pearson Correlation	-0,534*	25ب	Pearson Correlation	0,939**
	Sig. (2-tailed)	0,015		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					



Correlations

Correlations					
دك4			دك4		
26ب	Pearson Correlation	0,884**	30ب	Pearson Correlation	0,675**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
27ب	Pearson Correlation	0,781**	31ب	Pearson Correlation	0,818**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
28ب	Pearson Correlation	0,734**	32ب	Pearson Correlation	0,802**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
29ب	Pearson Correlation	0,908**			
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	20			

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

Correlations

Correlations					
دك5			دك5		
33ب	Pearson Correlation	0,667**	37ب	Pearson Correlation	0,779**
	Sig. (2-tailed)	0,001		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
34ب	Pearson Correlation	0,743**	38ب	Pearson Correlation	0,681**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
35ب	Pearson Correlation	0,784**	39ب	Pearson Correlation	0,646**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,002
	N	20		N	20
36ب	Pearson Correlation	0,725**	40ب	Pearson Correlation	0,787**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20

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

Correlations

Correlations					
الكلى			الكلى		
دك1	Pearson Correlation	0,929**	دك4	Pearson Correlation	0,898**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
دك2	Pearson Correlation	0,968**	دك5	Pearson Correlation	0,698**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
دك3	Pearson Correlation	0,921**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	20			



ثانيا/ ثبات وصدق مقياس التمكين الوظيفي:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
الكل	0,799	26

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك 1			دك 1
1ع	Pearson Correlation	0,521*	4ع	Pearson Correlation	0,726**
	Sig. (2-tailed)	0,018		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
2ع	Pearson Correlation	0,811**	5ع	Pearson Correlation	0,856**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
3ع	Pearson Correlation	0,635*	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,003	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		دك 2			دك 2
6ع	Pearson Correlation	0,449*	9ع	Pearson Correlation	0,736**
	Sig. (2-tailed)	0,047		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
7ع	Pearson Correlation	0,564**	10ع	Pearson Correlation	0,487*
	Sig. (2-tailed)	0,010		Sig. (2-tailed)	0,029
	N	20		N	20
8ع	Pearson Correlation	0,774**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		دك 3			دك 3
11ع	Pearson Correlation	0,766**	14ع	Pearson Correlation	0,550*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,012
	N	20		N	20
12ع	Pearson Correlation	0,779**	15ع	Pearson Correlation	0,740**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
13ع	Pearson Correlation	0,869**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			



Correlations

Correlations					
4 دك			4 دك		
16ع	Pearson Correlation	0,839**	19ع	Pearson Correlation	0,543*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,013
	N	20		N	20
17ع	Pearson Correlation	0,600**	20ع	Pearson Correlation	0,681**
	Sig. (2-tailed)	0,005		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
18ع	Pearson Correlation	0,903**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
5 دك			5 دك		
21ع	Pearson Correlation	0,612**	24ع	Pearson Correlation	0,774**
	Sig. (2-tailed)	0,004		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
22ع	Pearson Correlation	0,603**	25ع	Pearson Correlation	0,614**
	Sig. (2-tailed)	0,005		Sig. (2-tailed)	0,004
	N	20		N	20
23ع	Pearson Correlation	0,483*	26ع	Pearson Correlation	0,730**
	Sig. (2-tailed)	0,031		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
الكلي			الكلي		
1 دك	Pearson Correlation	0,698**	4 دك	Pearson Correlation	0,712**
	Sig. (2-tailed)	0,001		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
2 دك	Pearson Correlation	0,706**	5 دك	Pearson Correlation	0,703**
	Sig. (2-tailed)	0,001		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
3 دك	Pearson Correlation	0,730**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	20			



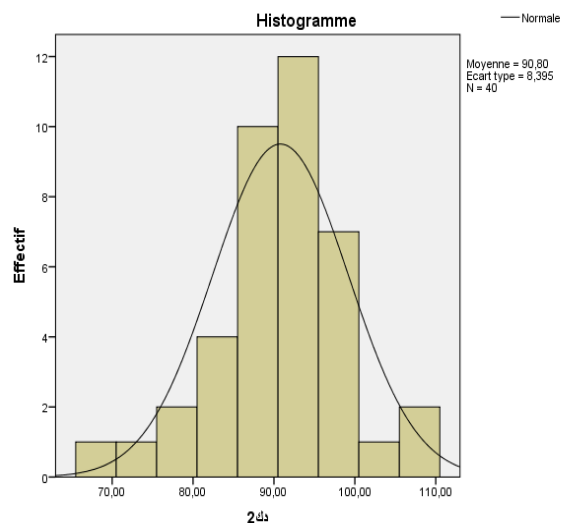
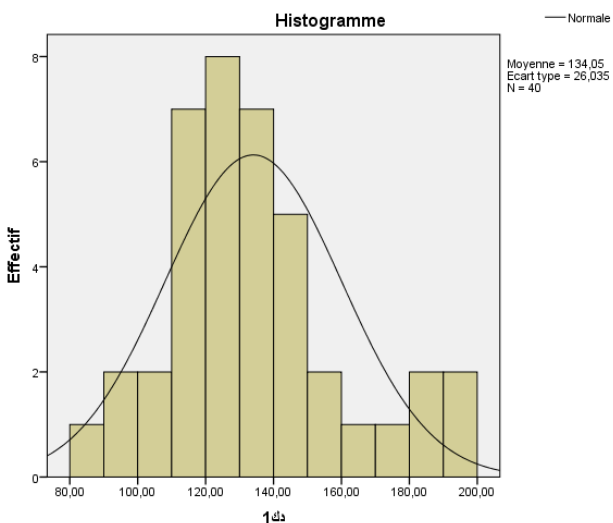
الملحق رقم (03): نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الصراع التنظيمي (A)	0.151	40	0.022	0.943	40	0.044
التمكن الوظيفي (B)	0.094	40	0.200	0.973	40	0.441

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction





ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:
الفرضية العامة:

Correlations

Correlations		
		التمكين الوظيفي
إدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	-0,298
	Sig. (2-tailed)	0,061
	N	40

الفرضية الأولى:

Correlations

Correlations		
		التمكين الوظيفي
استراتيجية التعاون	Pearson Correlation	0,320*
	Sig. (2-tailed)	0,044
	N	40
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية:

Correlations

Correlations		
		التمكين الوظيفي
استراتيجية التجنب	Pearson Correlation	-0,303
	Sig. (2-tailed)	0,058
	N	40

الفرضية الثالثة:

Correlations

Correlations		
		التمكين الوظيفي
استراتيجية التسوية	Pearson Correlation	-0,151
	Sig. (2-tailed)	0,351
	N	40

الفرضية الرابعة:

Correlations

Correlations		
		التمكين الوظيفي
استراتيجية الاسترضاء	Pearson Correlation	-0,200
	Sig. (2-tailed)	0,216
	N	40



الفرضية الخامسة:

Correlations

		Correlations
		التمكين الوظيفي
استراتيجية المنافسة	Pearson Correlation	-0,200
	Sig. (2-tailed)	0,216
	N	40

تَعْبُدُ اللَّهَ