

جامعة عمار ثليجي
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا



إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين
بجامعة عمار ثليجي الأغواط (كلية العلوم الاجتماعية)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص : العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ :

د. صافي محمد

إعداد الطالبين :

- بن الزبير عبد الرحمان

- بوسماحة يوسف

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
د. جقبيل سمية	أستاذة محاضرة ب	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيسة
د. صافي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفا ومقررا
د. بوقرين عبد الباقي	أستاذ مساعد ب	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية : 2020 /2021

شكر و عرفان

الحمد لله على فضله وكرمه علينا بالصحة والعافية وأن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعملا بموروثنا الإسلامي أنه من لم يشكر الناس لا يشكر الله فأتقدم بالشكر الجزيل إلى د. محمد صافي لإشرافه على مذكرتي وعلى صبره على الرغم من

الإطالة وتقديمه النصح والإرشاد حتى رأى هذا العمل النور فله مني جزيل الشكر والتقدير وكما أشكر شكر الجزيل د. بلمقدم فاطمة التي قدمت لنا يد مساعدة ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة

كما لا يفوقني أن اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية "بجامعة عمار ثليجي" الذين سهروا على تقديم الأفضل لنا وجاهدوا بالغالي والنفيس من أجل نجاحنا وتفوقنا طيلة المشوار الدراسي فلهم منا فائق الاحترام والتقدير والشكر والعرفان.

بن الزبير عبد الرحمان
بوسماحة يوسف

إهداء

إلى من ربياني صغيرا إلى من أتمنى أن أنال رضاها إلى
من وقفا بجانبى طيلة حياتي فأنتما من تستحقان التتويج اليوم
في مملكتي المتواضعة التي أردتماها شعلة متوهجة في
ظلمات الأيام العسيرة إلى والداي وكما أترحم على الولد
الغالي "رحمة الله عليه " نعم الأب كنت أود أن يعيش لهذا
اليوم ولا كن مشيئت الله عزوجل انتا ذهبت ولكن لم تذهب
من قلب وأطال الله في حياة الأمي وجعلها تاج فوقى رأسي .

ملخص الدراسة:

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تقدير الذات و ادارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين و الموظفات بجامعة عمار ثليجي الأغواط، حيث اشتملت عينة الدراسة على (40) موظف و موظفة . ولمعالجة النتائج استخدمنا الوسائل الإحصائية المناسبة لمعرفة العلاقة. وبعد التحليل الإحصائي ، استنتجنا وجود علاقة بين تقدير الذات و ادارة الصراع التنظيمي واستعانة بالمنهج الوصفي ومجتمع الدراسة يتكون من موظفين وموظفات الاداريين بجامعة عمار ثليجي الأغواط و أدوات الدراسة عن طريق الاستبيان والاساليب الاحصائية .

Abstract :

The study aimed to identify the relationship of self-esteem and management of organizational conflict among employees and employees at Ammar Thligan University in Ghouta, where the sample of the study included (40) employees. To process the results, we used appropriate statistical means to identify the relationship. After statistical analysis, we concluded that there was a relationship between self-esteem and the management of organizational conflict.

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
أ	شكر و عرفان
ب	اهداء
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
و	ملاحق
	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار المفاهيم للدراسة	
4	اشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	اهداف الدراسة
6	اهمية الدراسة
6	التعريفات الاجرائية
7	الدراسات السابقة
9	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
11	تمهيد
12	تعريف الصراع التنظيمي
13	خصائص الصراع
13	أسباب الصراع
16	طبيعة الصراع
18	مستويات الصراع
25	آثار الصراع التنظيمي
28	إدارة الصراع التنظيمي
29	استراتيجيات إدارة الصراع
31	ملخص الفصل
الفصل الثاني: تقدير الذات	
33	تمهيد
34	مفهوم الذات

35	مكونات الذات
35	خصائص الذات
37	الفرق بين مفهوم الذات و تقدير الذات
37	تعريف تقدير الذات
41	أهمية دراسة تقدير الذات
42	مستويات تقدير الذات
43	العوامل المؤثرة في تقدير الذات
44	نظريات تقدير الذات
49	ملخص الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	منهج الدراسة
53	حدود الدراسة
53	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
54	خصائص العينة
54	ادوات البحث
55	الدراسة الاستطلاعية
55	العينة الاستطلاعية
55	حدود الدراسة الاستطلاعية
56	عينة الدراسة الاستطلاعية
57	أدوات الدراسة
	الاساليب الاحصائية
	ملخص الفصل
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
62	تمهيد
63	عرض و تحليل نتائج الدراسة
65	مناقشة نتائج الدراسة
67	الاقتراحات و التوصيات
68	المراجع و المصادر
	ملخص
	استبيان

فهرس الجداول	
الصفحة	عنوان الجدول
68	يوضح توزيع الافراد حسب الجنس
72	يوضح قيمة الثبات ألفا كورنباخ لمقياس ادارة الصراع التنظيمي
80	يبين نتائج الفرضية الاولى
81	تحليل نتائج الفرضية الثانية المتوسط الحسابي
83	يبين نتائج قيمة معامل T

الملاحق

I	استبيان ادارة الصراع التنظيمي وتقدير الذات
II	الجداول الاحصائية SPSS

مقدمة

الصراع التنظيمي هو أمر طبيعي و حتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية و حتمية. و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية . و غالباً ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم و مدركاتهم. كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية.

وفي ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها العالم من جراء تداعيات أزمة كورونا سارعت مختلف المؤسسات إلى التدابير والإجراءات اللازمة حفاظاً على صحة موظفيها وحد من انتشار الفيروس كورونا.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأغواط كلية العلوم الاجتماعية وقد تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الاول: التي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الإجرائية لمفاهيم البحث، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التي تطرقنا إلى الأدبيات متعلقة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثالث: التي تطرقنا إلى الأدبيات متعلقة بموضوع تقدير الذات

الفصل الرابع: تم تلخيص هذا الفصل لإجراءات الدراسة الميدانية الذي تناولنا فيه منهج الدراسة، عينة ومجتمع الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، خصائص السيكمترية، الاساليب الاحصائية .

الفصل الخامس: تم تطرق في هذا الفصل الى عرض ومناقشة النتائج ثم استنتاج عام وفي الاخير خاتمة.

الفصل الاول : الجانب النظري

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

التعريفات الإجرائية

التعليق عن الدراسات السابقة

1 - إشكالية الدراسة

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة. ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات محددة ناجمة عن التنافس الدولي، مما يستدعي الحاجة للتجديد التنظيمي، واكتساب ميزة استراتيجية، و الاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، ودعم التنوع، وإدارة تؤمن ببناء علاقات جديدة بين الموظفين تؤثر على التمكين و إدارة الفريق.

إن الصراع في أي منظمة أمر عادي وعملية حتمية في أي موقف وتحت أي ظروف وفي ظل وجود أي قيادة إذ انه لا يمكن وبأية حال من الأحوال أن تحصل على موافقة بالإجماع على أمر ما ولكن بعض الأشخاص يتجنبون الصراع ويحاولون السيطرة عليه من خلال التغاضي عن الخلافات وهذا غير مرغوب فيه لا يترك للفرد فرصة تبادل الخبرات ووجهات النظر لذا يتم عليه البحث عن أسلوب جيد للتعامل مع تلك الخلافات عن طريقة الحوار الهادئ والاتصال الفعال وتبادل وجهات النظر وتوضيح المسببات (الاغبري 2006 283) كما يجب أن ندرك أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي على نحو جيد لأن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود ويعتبر وجودها تحدياً للمدراء وجميع الأطراف العملية.

ويعتبر موضوع تقدير الذات من المواضيع الهامة التي إهتم بها العلماء، وذلك قصد معرفة تأثيرها على الصراع التنظيمي . كما أن تقدير الذات مرتبط أيضا بتكامل شخصية الفرد، حيث يرى "زيلر (1966) Ziller أن: تقدير الذات يقع كوسط بين ذات الفرد و الواقع الاجتماعي الذي يعيشه وهو بذلك يعمل على المحافظة على الذات من خلال تلك الأحداث السلبية أو الإيجابية التي يتعرض لها (نبيلة بن الزين، 2005).

عندما تحدث تغيرات في بيئة الفرد الاجتماعية فإن تقدير الذات هو العامل الذي يحدد نوعية التغيرات التي ستحدث في تقييم الفرد لذاته .وبناء على ذلك قد ينشأ نوعان لتقدير الذات: تقدير الذات المرتفع وتقدير الذات المنخفض .

و قد تهتم المنظمات في توفير ظروف العمل المناسبة متمثلة في الأجر و أسلوب الترقية و الاتصال التنظيمي و نمط الإشراف و الصراع التنظيمي و الذي هو ناتج عن تناقض بين متطلبات

الأفراد، و بين خصائص المنظمة، و الذي من شأنه يولد الصراع و هذا بدوره يؤدي إلى إشاعة سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الأفراد فتتخفص كفاءتهم و كذا تقديرهم لذاتهم .

وفي الأخير يمكن القول أن الصراع هو ظاهرة طبيعية وحتمية والأسلوب الأنسب لإدارته فإنه يتحدد حسب طبيعة كل منظمة والموظفين بها وما يتمتعون به من مستوى تقدير الذات .

ومن خلال ما سبق ذكره سوف نطرح التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة بين إدارة الصراع ومستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين ؟

ما مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين ؟

هل توجد فروق في مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين بحسب الجنس؟

2- فرضيات الدراسة

توجد علاقة بين إدارة الصراع ومستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين.

مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين مرتفع.

توجد فروق في مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين بحسب الجنس .

3 أهداف الدراسة

يهدف أي باحث إلى الفهم الصحيح لجوانب مشكلة البحث الذي يقوم به، ومن هذا المنطق فإننا نسعى

من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

معرفة الصراع عند الموظفين الإداريين.

معرفة مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين.

معرفة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع وتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين

4. أهمية الدراسة

إن الدراسة الحالية تتناول موضوع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين تتمكن هذه الدراسة من معرفة سلبيات وإيجابيات موظفين الإداريين.

5-التعريفات الإجرائية

الصراع لغة: الصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية " conflictus " التي تعني: التلاحن معا باستخدام القوة، و هي تدل على عدم الاتفاق او التناظر او التعارض، اما كلمة conflict فتعني العراك او الخصام او الصدمة، اذ يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و اراء او الخلاف، و بهذا المعنى يشير الصراع الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و العواطف و التصرفات مع بعضها البعض.

(المومني، 2006 :41).

الصراع: إصطلاحا: الصراع في أكثر مستوياته عمومية ينصرف إلى مجموعة من الظواهر تتراوح بين الخلافات الإيديولوجية، والمشاحنات المجتمعية إلى صراعات طبقية كما يحتوي المنافسات الدولية والعالمية والحروب والنزاعات الداخلية والإقليمية ، فضلا عن حلبة التنافس الاقتصادي، وبصورة أكثر طلاقة فالمفهوم يتعلق بتصادم وتضاد مصالح وحاجات الوحدات الاقتصادية والاجتماعية و الذاتية والموضوعية التي تخضع لمؤشرات بنائية وسياسية واقتصادية تعمل على تحديد نوع ودرجة اتساع وشدة الصراع داخل المجتمع وخارجه. (الفتلاوي، 2009 :105).

ويعرفه لويس كوزر بأنه : "نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة حيث يستهدف الرفقاء المتخاصمين من خلال تحييد منافسيهم ، أو الإضرار بهم أو التخلص منهم . " (إرفنج زايتلن، 1998 :178).

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة اختلاف حاجات ووجهات النظر التي تسود الجماعات في العمل من أجل القوة والمكانة.

تعريف لغة : يرى (ابن منظور) أن كلمة الذات هي مرادفة لكلمة النفس أو الشيء ،يعتبر أن الذات أعم من الشخص ، لأن تطلق على الشخص وغيره ،أما الشخص فيطلق على الجسم فقط (الظاهر قحطان، 2004).

تعريف اصطلاحاً: هناك تعريفات متعددة ومن أهمها كان كولي Cooley من أوائل علماء علم النفس الاجتماعي الذين تعرضوا لمفهوم الذات فهو صاحب قول المشهور أن المجتمع مرآة يرى الفرد فيها نفسه، وهو تعريف يعرف الذات بأنها ما يشار إليه في الكلام الدارج بضمائر المتكلم ، ولا يمكن تحديد الذات إلا بشعور الذاتي للفرد (سعد جلال، 1998).

التعريف الإجرائي لتقدير الذات: التعريف الإجرائي لمفهوم الذات وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم على مقياس تنسي لمفهوم الذات .

6-الدراسات السابقة

دراسة عبابنة 1996

موضوع الدراسة: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويعتبر موضوع تقدير الذات من المواضيع الهامة التي اهتم بها العلماء، وذلك قصد معرفة تأثيرها على الصراع التنظيمي. كما أن تقدير الذات مرتبط أيضاً بتكامل شخصية الفرد، حيث يرى زيلر (1966) Ziller أن: تقدير الذات يقع وسط بين ذات الفرد و الواقع الاجتماعي الذي يعيشه وهو بذلك يعمل على المحافظة على الذات من خلال تلك الأحداث السلبية أو الإيجابية التي يتعرض لها (نبيلة بن الزين، 2005).

دراسة كارتر 2004

سعت دراسة كارتر (Carter) إلى التعرف على أثر الفاعلية الذاتية ومركز التحكم وتقدير الذات في الأداء الأكاديمي لطلاب قسم التربية الأساسية ضمن برامج الخدمات حيث تم تطبيق مقياس الفاعلية الذاتية العامة، ومقياس الاعتقاد في التحكم الشخصي، ومقياس تقدير الذات لروزنبرج (Rosenberg) مع استمارة البيانات الديموغرافية على عينة تكونت من (١٢٥) (طلباً، وقد أشارت النتائج إلى أن الطلاب مرتفعي الفاعلية الذاتية ذوي التحكم الداخلي كان أداؤهم الأكاديمي أعلى نسبياً من منخفضي المستوى في هذه المتغيرات إلا أن تلك الفروق لم تصل إلى حد الدلالة.

دراسة امل محمود علي العبيدي (2007)

الدراسة بعنوان "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. التعرف على العالقة بين استراتيجية التعاون، التنافس، التجنب من جهة. وبينها وبين أهداف المنظمة وهي الرضا والإبداع العلاقات الإنسانية والإنتاجية. وقد أظهرت النتائج بعد إجراء الاستبيان للعينة المختارة ونتائج الاختبارات الاحصائية إن العالقة الأكبر هي للعالقة الانسانية عند استعمال أسلوب التعاون في أداة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.

دراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر (2008)

عنوان الدراسة "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي". دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الادارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة. وهدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير هذه الانماط على التطوير التنظيمي؛ بمستوياته الثالث (الافراد، جماعات العمل، التنظيم).

وقد أجريت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من أطباء، أطباء أسنان، صيادلة، تمريض، فنيين مهنيين، إداريين؛ وبلغ عددهم 000 موظف. ومن نتائج هذه الدراسة تستخدم الادارة الانماط الاربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل. إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة. أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام

يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام، إلا أنه أكثر الانماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطور التنظيمي.

- التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

يتضح لنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمثابفة أنها تصب في موضوع واحد ألا وهو الصراع التنظيمي في مجالات عدة، والتي تمثلت في (المنظمة، وزارة الصحة، المؤسسة الجزائرية والجامعات)، كما يتضح لنا أن هناك دراسات أجنبية وعربية تناولت دراسة الصراع التنظيمي وأساليبه المتعددة والمختلفة، كما اعتمدوا على منهج واحد والذي تمثل في المنهج الوصفي (المسحي) باستعمال مقياس الفاعلية الذاتية العامة أو الاستبيان. ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والمثابفة بما احتوته من الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، في تصميم وتنظيم الدراسة الحالية وتحديد متغيراتها التابعة والمستقلة، لأنها جمعت بين عدة متغيرات تمثلت في الصراع التنظيمي كمتغير تابع وتقدير الذات باعتباره متغير مستقل.

الفصل الثاني : الصراع التنظيمي

تمهيد

تعريف الصراع التنظيمي

خصائص الصراع التنظيمي

أسباب الصراع

طبيعة الصراع

مستويات الصراع

آثار الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجيات إدارة الصراع

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا يمكن في أي مجمع بشري و بأي مؤسسة كانت تجنب الوقوع في خلافات و نزاعات بين الأفراد حيث ذلك أحد مظاهر و أشكال التفاعل الاجتماعي و من المظاهر البيئية التنظيمية الحتمية و التي لا يمكن تفاديها على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة. حيث لا يمكن أن تظل الأنظمة البشرية في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، و أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً

تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع لغة :

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف. (محمود سلمان العميان، 2005).

الصراع اصطلاحا:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، و من هذه التعريفات:

يعرف " Fred Luthans " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى ".

يعرف " Boulding " الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ". يعرف " March & Simon " الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل ".

يعرف " Coser " الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ". يعرف " Thomas & Kilmann " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته ".

تبيان التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. و الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا و يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي. (محمود سلمان العميان، 2005).

خصائص الصراع

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

ينطوي الصراع على وجود أهداف أولي غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (الأهداف المشتركة).

يعتبر التوتر Tension عدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

مثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .

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

يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية. (ناجي معلا، 2000).

أسباب الصراع Causes of Conflict:

إن ظاهرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات و المنظمات تؤدي بطبيعتها إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون و المنافسة و الصراع.. إلخ. ولكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسبابها بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات... إلخ. ويمكن أن ينشأ الصراع في المنظمات عادة نتيجة للأسباب التالية:

العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم و نشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية... إلخ. فمثلاً أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة و المواصفات القادرة على جذب

المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في أداء المسؤوليات و الأنشطة ذات أثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم أثناء أداء الواجبات و النشاطات المختلفة. (ناجي معلا، 2000).

اختلاف الأهداف و تباينها: إن كافة الأقسام و الشعب و الوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة يعملون سوية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية إلا أنه يحصل أحيانا تعارض و عدم انسجام في تحقيق الأهداف داخل القسم الواحد أو على صعيد الأقسام المختلفة، فمثلا قسم إدارة الإنتاج و العمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية من ماكنات و معدات و مادة أولية بجودة عالية إلا أن الإدارة المالية قد لا يتوفر لديها الاعتماد المالي القادر على توفير تلك المستلزمات بالمواصفات العالية بالجودة التي يطلبها مدير الإنتاج، كذلك أن مدير الإنتاج يسعى لتقديم كميات كبيرة من السلع المنتجة، لكن مدير السيطرة على الجودة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الاهتمام بالكمية المراد إنجازها وهكذا نجد بالرغم من سعي كافة الوحدات و الشعب و الأقسام نحو تحقيق هدف المنظمة العام إلا أن التعارض بين سبل إنجاز كل قسم أو شعبة للأهداف المراد إنجازها يدعوه أحيانا للتعارض أو عدم الانسجام مع الآخر وهكذا يحصل الصراع بينهما.

التنافس على الموارد المتاحة: إن المنظمة تسعى دوما في ظل قدراتها الاستثمارية و المالية على توفير المتطلبات المادية و البشرية و المعلوماتية... إلخ. وفق حاجة المنظمة إلى ذلك، و نظرا لطبيعة ما نتسم به الموارد المتاحة بالندرة النسبية فإن الصراع بين الأقسام و الوحدات التنظيمية يحصل عادة من خلال سعي كل منهما للحصول على الموارد قبل نفاذها.

صراع الأدوار: إن الدور يمثل الشخصية التي يقمصها الفرد للقيام بأداء نشاط إنتاجي أو تسويقي أو مالي... إلخ بغية تحقيق هدف معين , فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع الفرد آخر يقوم بأداء دور معين الإنتاج و مدير الجودة أو مدير الحسابات و مدير التدقيق... إلخ. فإن التعرض بالأدوار المراد إنجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعا من التعارض في أداء الأنشطة و المسؤوليات المناطة لكل منهم.

تفاوت السمات الشخصية للأفراد: إن التفاوت بالسمات أو المواصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة غالبا ما يكون مصدرا للصراع بينهم كالسن و الجنس و الاتجاهات و المدركات و العقائد الدينية

و المستويات الثقافية... إلخ. من السمات أو المواصفات التي غالبا ما تقود الأفراد في إطار المنظمة الصراعات أو الخلاف

اختلاف الإدراك: وتمثل المدركات المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة، ونظرا لاختلاف و تباين سبل الإدراك بين الأفراد بسبب العديد من المتغيرات المقترنة بالقيم و الاتجاهات و العقائد... إلخ. فإن المعاني التي يعطيها كل منهم تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود أحيانا للصراع بينهم.

التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يتباين الأفراد فيما بينهم من ناحية التركيب النفسي و السيكولوجي، فمنهم من يميل بسلوكه للتعاون و التعاطف و المودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج و الحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل المنظمين مما يجعل أن حدة و عمق الصراع يمكن أن تزداد غالبا نتيجة اختلاف البناء النفسي و السيكولوجي للفرد.

الرضى الوظيفي: إن ظاهرة عدم الرضى الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم الرضى الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون و الاختلاف هي الظاهرة السائدة العلاقات الأفراد في العمل ما يزيد بشكل أو آخر ظواهر الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات... إلخ.

ومن هنا يتضح بجلاء أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ مطلقا و إنما تترعرع ظاهرة الصراع في المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين أو الاختلاف بالأهداف و الاتجاهات أو القيم الشخصية أو التداخل في أنشطة العمل و الاعتمادية بين الدوائر أو الأقسام أو الشعب أو الوحدات التنظيم إلخ ، وكذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات والجراءات المقترنة بالعمل ، حيث أن هذه متغيرات تلعبوا دورا أساسيا في تعميق شدة وحدة الصراعات قائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. (خضير كاظم حمود، 2002)

طبيعة الصراع:

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل : المستوى و الشكل. فمثلا هناك الصراع الذاتي - داخل الفرد - يندرج ضمن صراع الدور، و بالمثل يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما. وأخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي ، أو بين الجماعات و بعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا أشكالا عديدة و مختلفة منها أربعة (04) أكثر انتشارا هي:

صراع الأهداف، حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

الصراع الفكري أو الإدراكي، حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

الصراع العاطفي، حيث تتعارض أحاسيس و مشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس و مشاعر الآخرين.

الصراع السلوكي، حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

مصادر الصراع

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة (03) شائعة هي:

تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف، الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز، إنه من أكثر مصادر الصراع حدوثا. وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت و الهدف، والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي - اقتصادي و المرتبط بالسوق، و العلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متمازتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي - اقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف تلك مصدرا للصراع.

إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلاً دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها، ينشأ عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف. لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى - مثلاً - تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم، وحيث إن هذا المشروع الجديد يتطلب استثماراً رأسمالياً كبيراً، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه، أو بونتياك، أو أولدموبيل، أو بيويك، أو كديلاك). وبما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق، فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد، غير أن قسماً واحداً من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب. وبذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها. (مصطفى عشوي، 1992).

متطلبات اتخاذ القرار:

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

درجة الغموض في المهام .

توفر الموارد .

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، وكما أشرنا سابقاً فإن المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدراً من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة و التي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها، ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية و عادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات فيا و عادلاً قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى وغالباً ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطاً عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط، وتصبح نظرتها تجاه المنظمة و

الجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات و السلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية. (مصطفى عشوي، 1992).

الشكل رقم (02): مصادر الصراع

معوقات تحقيق الاهداف

توجهات الوقت و الهدف (التفاضل)

تعارض الأهداف

غموض المهام

توافر الموارد

الاعتماد المتبادل

توقعات الأداء

صراع الجماعات

متطلبات اتخاذ القرارات

المصدر: أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء .ترجمة جعفر ابو قاسم ، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة

مستويات الصراع:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي :

الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل

جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور. نوجزها على النحو التالي:

صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد من هما، ويأخذ إحدى الصور التالية:

الصراع بين هدفين إيجابيين: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين

لا يمكن تحقيقهما معا. ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد. مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله القسم آخر. والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان و إيجابيان. فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية و التطور، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى و الجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية و العناصر السلبية في نفس العمل. وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما. فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان. وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا. فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة. فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه و تجميد التطلعات و تحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية و الاقتصادية الموجودة في المدينة.

صراع الدور:

الكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، و الأسرة و المجتمع. فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء. و الأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل و الأقارب، أصدقاء الأسرة و الجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية و الاجتماعية. كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات

محددة رسمية أو غير رسمية السلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور".

ويرى " هيربرت Herbert " أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، و تسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضى الشخصي و انخفاض في فعالية المنظمة. ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد و واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال " فورمان Foreman ". فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر، الترقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسة لصراع الدور:

لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

القيام بدورين في آن واحد.

إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته.

تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف الأهداف و سياسات و قرارات و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة و عدم تسلسلها.

المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مداره و توقعات رؤوسيه.

أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته. وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مروؤسيه بمهام تفوق قدراتهم و إمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق و التوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الولد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد اجتماعي، وعضو في لجنة حكومية... إلخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مروؤسيه داخل المنظمة. و تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع. (محمود سلمان العميان، 2000)

و من النماذج الشائعة التحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم (نافذة جوهاري)

(The Johari Window) نسبة إلى Harry Ingham و Joseph Laufft و يوضح الشكل التالي

هذا النموذج:

الشكل رقم (2): " نافذة جوهاري "

الفرد لا يعرف نفسه	الفرد يعرف نفسه	د يعرف نفسه
		د لا يعرف نفسه

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه و الآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات. الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط. و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل و يتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط. قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل. الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين. وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، و سوء الاتصال، و ينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية.

الصراع على مستوى الجماعات :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.

الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا و الإدارة الدنيا على سبيل المثال. الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي:

الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة الأموال و المواد الخام.

التنافس في الأداء : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات. جماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية.

الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها.

الصراع بين الإدارات وظيفيا: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها. التنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

الصراع بين التنفيذيين و الاستشاريين : عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع. فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية و الخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و

مستهلكون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها. (حسن الحكاك، 1975)

إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال و تفاهم و اتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية المثابر و تنشط و تتطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

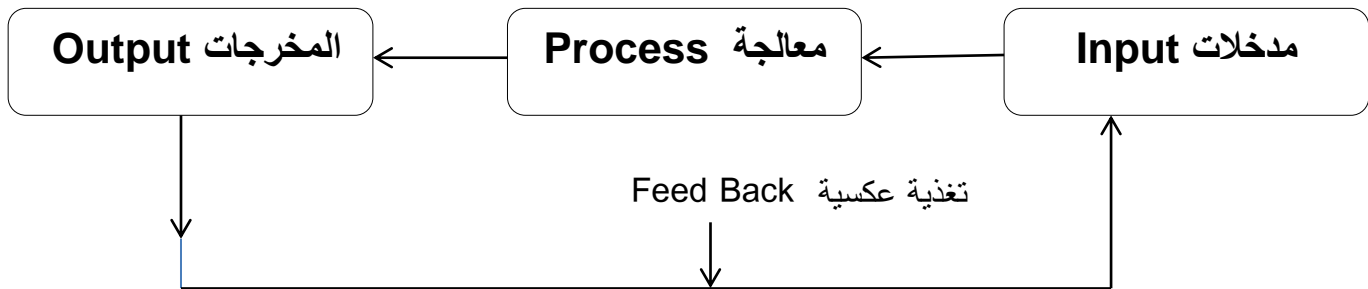
إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. و بالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات الاستحالة ذلك عملياً، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع و يكون ذلك من خلال القضاء هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5 . 8- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع. و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة و حلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى و هكذا دواليك. وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار و سلاسل متعددة و لا يظهر فجأة دون أي مقدمات، و إن كان الصراع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم. ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية.

(محمود سلمان العميان، 2005)

حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مراحل الصراع



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 377.

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف و يقومون بمعالجتها و تحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، و الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال . وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوئه و تطوره.

آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية و أخرى سلبية:

الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطويره الأفكار

الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.

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

- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

- يساعد على زيادة الإنتاجية و يعمل على النمو.

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و الحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي و العصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة المشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيضان بتمزيقها. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي مايلي:

قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

(يحول الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة. يعوق العمل التعاوني.

انخفاض الإنتاجية وبعاني الأداء من الجمود.

الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

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

إيجابية، وهذا يتوقف على بدائل العمل و طريقة إدارة الصراع. إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه: أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مغل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف اعتبر صراعاً إيجابية بذاء و محسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدية إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً مخرلاً بوظائف المنظمة. (محمود سلمان العميان، 2005)

10- إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود و يؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدماً و زيادته إن كان أقل من الحجم المناسب و تقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1) تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية و ذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.

2) التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، وذلك بجمع الأفكار جميعها و إحداث تكامل بينها بدلاً من محاولة المساومة و التوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل و تكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

(3) التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

(4) محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد، يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقداره صحية من التوتر، و التوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة. (حسن الحكاك، 1975)

10- استراتيجيات إدارة الصراع:

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بين هم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. وقد قام "بليك" و"موتون" و غيرهم أيضا بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط ، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

أسلوب التجنب: ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، « حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة»

(حسين حريم ، 1997 ، ص 252).

أسلوب المواجهة و المكاشفة : تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة و توضيحها و التعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة و تقويمها و اختيار الأنسب منها . (حسين حريم ، 1997، ص 252). يفيد هذا الأسلوب كثيرا في المشاكل المعقدة و التي يسودها غالبا سوء الفهم و التقدير الخاطيء هنا تتضح المشكلة و الحلول الممكنة.

أسلوب الحل الوسط :ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

أسلوب المنافسة: و يسمى أيضا بأسلوب الاجبار أو الاكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما

يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة و التصرف السريع في الأمر ضروري. (مليحان الثبتي، 2008).

أسلوب التعاون: فيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

" و قد قدمت Mary Parker Follet عرضاً لأساليب التفاوض لحل الصراع تتمثل فيما يلي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض لإيجاد حل وسط.

3- التكامل و ذلك بإيجاد حل يرضي جميع الأطراف و هو أفضل حل لأنه يقدم حلاً حقيقياً للصراع

و يحقق التراضي بين الطرفين . (توفيق طوالبه، 2008، ص 68).

خلاصة الفصل

إن ظاهرة الصراع داخل المنظمات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من آثارها الإيجابية وآثارها السلبية فيمكن التغلب عليها عن طريق التطوير التنظيمي قد تضمن هذا الفصل التعريف الصراع التنظيمي , خصائصه , طبيعته, مصادره , مستوياته, وآثاره, وبيان كيفية إدارته

الفصل الثالث: تقدير الذات

تمهيد

مفهوم الذات

مكونات الذات

خصائص الذات

الفرق بين مفهوم الذات وتقدير الذات

تعريف تقدير الذات

كيف يتكون تقدير الذات

أهمية دراسة تقدير الذات

مستويات تقدير الذات

العوامل المؤثرة في تقدير الذات

نظريات تقدير الذات

ملخص الفصل

تمهيد

يتناول هذا الفصل موضوع تقدير الذات، حيث افنتح بتعريف تقدير الذات وكيف يتكون تقدير الذات ثم التطرق إلى العناصر الخمسة التي تؤدي لبناء تقدير الذات وأهمية دراسة تقدير الذات، وكذا التطرق إلى مستويات تقدير الذات وعوامل اكتساب تقدير الذات.

مفهوم الذات :

استخدم مصطلح مفهوم الذات منذ فترة مبكرة من طرف الكثير من الباحثين والمنظرين أمثال : "البورت، وجيمس، وكوميس، Allport , james et komisse " للإشارة إلى خبرة الفرد بذاته وباعتباره تنظيماً إدراكياً من المعاني والمدرجات التي يحصلها ويكتسبها الفرد والتي تشمل هذه الخبرة الشخصية بالذات، وبهذا يختلف المصطلح تماماً عن الكثير من المفاهيم السيكلوجية التي تتداخل أو تتشابه معه في الصياغة . (سهير كامل، 2000) .

ويتكون مفهوم الذات من فكرة الإنسان عن نفسه في علاقته بالبيئة، كما يتولى بدوره تحديد السلوك الذي يمارسه الشخص ومستواه. وينظر الفرد إلى الذات الظاهرية على أنها حقيقة بالنسبة له، فهي التي تحدد طريقة استجابته للمواقف المختلفة التي يتعامل معها، بحيث نجده غالباً مالا يستجيب للبيئة الموضوعية وإنما لكيفية ادراكه بها (رمضان محمد القذافي، 1993)

كما يعرف "لابين وجرين 1981 " مفهوم الذات بأنه: تقييم الشخص لنفسه ككل من حيث مظهره وخلفيته وأصوله وقد ارته ووسائله واتجاهاته و شعوره، حيث يعتبر مفهوم الذات قوة موجهة لسلوكيه (جودة بني جابر، 2004) .

ويشير إبراهيم وبلبل 1985 إلى أن مفهوم الذات عبارة عن: تنظيم معرفي وانفعالي واجتماعي يتضمن استجابات الفرد نحو ذاته في مواقف داخلية وخارجية لها علاقة مباشرة في حياته و يشكل بعدا هاما في شخصيته والتي لها أكبر الأثر في تصرفاته وسلوكه. وبصورة عامة يمكن تعريف مفهوم الذات بأنه: تقييم الشخص لنفسه ككل من حيث مظهره و خلفيته وقدراته واتجاهاته وشعوره ووسائله بحيث يصبح مفهوم الذات موجهاً للسلوك عندما تبلغ هذه الأشياء ذروتها (جودة بني جابر، 2004) .

إن مفهوم الذات كما يستخدمه الأدباء المتخصصون عامة هو مجموعة من الشعور والعمليات التأملية التي يستدل عنها بواسطة سلوك ملحوظ أو ظاهرة، عن طريق هذا التعريف الشكلي يكون مفهوم الذات بمثابة تقييم الشخص لنفسه ككل من حيث مظهره وخلفيته وأصوله وكذلك قدراته ووسائله واتجاهاته وشعوره حتى يبلغ كل ذلك ذروته حيث تصبح قوة موجهة لسلوكه. (دالاس ولاين، بيرت وجرين، 1981) .

ويعرف موريفي (1947) الذات على أنها : مدركات الفرد ومفاهيمه فيما يتعلق بوجوده الكلي أو كيانه أي الفرد كما يدرك نفسه . (قحطان احمد الظاهر . 2004).

وفي رأيه أن الأنا عبارة عن جهاز من الأنشطة المعتادة التي تدعم الذات أو تحميها عن طريق استخدام ميكانيزمات معينة مثل التبرير و التقمص و التعويض هو: المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه باعتباره مصدرا للتأثير والتأثر في البيئة المحيطة (محمد عماد الدين إسماعيل، 1989) .

فهم الذات يعني أن يعرف المرء نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، وان يفهم ذاته فهما أقرب إلى الواقع فلا يبالغ في تقدير خصائصه وصفاته، ولا يقلل من قيمتها (علاء الدين الكافي، بدون سنة) وبين مفهوم الذات كموضوع بالكثير لويليام جمس ويشير هذا المفهوم إلى معرفة الفرد لذاته وتقييمه لها احمد محمد عبد الخالق، 1991).

مكونات الذات:

تتكون الذات من العناصر التالية:

. الكفاءة العقلية.

. الثقة بالذات والاعتماد على النفس.

- الكفاءة الجسمية من حيث القوة و الجمال، و بناء الجسم و الجاذبية.

- درجة النمو في الصفات الذكرية الأنثوية.

- الخجل والانسحاب.

- التكيف الاجتماعي (نايفة قطامي، محمد برهوم، 1989).

خصائص الذات:

توصلت الدراسات والبحوث التي أجريت حول هذا المفهوم إلى سبع خصائص أو مظاهر هامة تصف

مفهوم الذات وهي:

بناء تنظيمي Organized

يتكون من خلال خبرات الفرد على اختلافها أو تنوعها والتي تشكل معطيات ادراك الفرد لذاته ولكي يخفف الفرد من درجة تعقيد هذه الخبرات فإنه يعيد ترميزها في تصنيفات أو صيغ أبسط ونظم التصنيف التي يتبناها الفرد هي إلى حد ما انعكاس لثقافته الخاصة. فمثلا تدور خبرات الطفل حول أسرته ورفاقه وومدرسته، وهذه تبدو في الجمل التي يصف بها الأطفال أنفسهم وذواتهم، كما أن هذه التصنيفات تمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم الخبرات واعطائها معنى واذن فالخاصية أو المظهر الأول لمفهوم الذات هوأنه بنية أو تنظيم. (فتحي مصطفى الزيات، 2001)

متعدد الأوجه Multifaceted

بمعنى أن النظام التصنيفي المستخدم تتعدد مجالاته مثل : الوضع المدرسي، التقبل الاجتماعي، الجاذبية الشخصية، القدرة أو الذكاء العام (فتحي مصطفى الزيات، 2001)

هرمي Hierarchical

بمعنى أن هذه البنية المتعددة المظاهر أو الأوجه تكون هرمية على بعد العمومية، أي أن المفهوم العام للذات ربما ينقسم إلى شقين من المكونات : مفهوم الذات الأكاديمي ويندرج تحت مفهوم الذات الأكاديمي مفهوم الذات المتعلق بكل مادة من المواد الدراسية المختلفة، أما مفهوم الذات غير الأكاديمي ربما ينقسم إلى التقبل الاجتماعي أو تقبل الآخرين (الأسرة، الأقران، المدرسون) والجاذبية الشخصية وهذه بذورها تنقسم إلى عناصر أصغر وهكذا على النحو الذي ينقسم إليه مفهوم الذات الأكاديمي (فتحي مصطفى الزيات، 2001).

ثابت نسبيا stable

بمعنى أنه في ضوء التنظيم الهرمي لمفهوم الذات يصبح التغير الذي يحدث عند المستويات المنخفضة من هذا التنظيم ضعيفا أو منخفضا عندما يصل هذا التغير إلى المستويات العليا الأعم مما يجعل مفهوم الذات مقاوم نسبيا لتغير، ولكي يحدث تغير في مفهوم الذات العام يتعين حدوث مواقف متعددة، ومحددة و مترامنة، وغير متسقة، فمثلا خبرات النجاح والفشل لأحد تلاميذ المرحلة الابتدائية في

مادة التاريخ ربما يؤثر على مفهوم الذات الأكاديمي لديه لكن تأثيرها على المفهوم العام للذات يكون ضعيفا (فتحي مصطفى الزيات ، 2001).

الفرق بين مفهوم الذات و تقدير الذات :

إن مفهوم الذات عبارة على معلومات عن صفات الذات بينما تقدير الذات يشير إلى تقييم لهذه الصفات وأن مفهوم الذات تتضمن فهم موضوعي أو معرفي للذات ، بينما تقدير الذات فهم انفعالي للذات يعكس الثقة بالنفس (نبيل محمد الفحل، 2004). وفي الأبحاث التي قام بها " فوكس ، (Fox 1990) ميز بين الاصطلاح الوصفي " مفهوم الذات " والاصطلاح الوجداني العاطفي " تقدير الذات " ففي تعليقه يقول : أن مفهوم الذات يشير إلى وصف الذات من خلاله استخدام سلسلة من الجمل الإخبارية مثل " أنا طالب - أنا إنسان - أنا رجل " وذلك التكوين و صياغة صورة شخصية متعددة الجوانب .

أما تقدير الذات فيهتم بالعنصر التقييمي لمفهوم الذات حيث إن الأفراد يقومون بصياغة و إصدار الأحكام الخاصة بقيمتهم الشخصية كما يرونها وببساطة فإن مفهوم الذات يسمح للفرد بأن يصف نفسه في إطار تجربة مثيرة، أما تقدير الذات فيهتم بالقيمة الوجدانية التي يربطها الفرد بأدائه خلال هذه التجربة (الدوسري، 2000).

أما مفهوم تقدير الذات فهو مدى ثقة الفرد في نفسه و احترام الذات و الاعتماد على الذات وهذه الثقة هي إيمان الفرد بأهدافه وقدراته وإمكانياته بحجمها الحقيقي، فلا يقلل منها ولا يزيد فيها وعندما يبحث عن نفسه من خلال تقديره لذاته فإنه الشخص الذي لديه الشعور الجيد حول نفسه فتقدير الذات هي مجموعة من القيم و التفكير و المشاعر التي يملكها حول نفسه فيعود مصطلح تقدير الذات إلى مقدار رؤية الشخص لنفسه و كيف يشعر اتجاهها . (محمد حسين قطناني، 2011).

أي أن مفهوم الذات يتضمن الفكرة التي يكونها الفرد عن ذاته أما تقدير الذات فهو تقييم الفرد لذاته .

تعريف تقدير الذات:

هو الميل إلى النظر إلى الذات على أنها قادرة على التغلب على تحديات الحياة، كما أنها مجموع المشاعر التي يكونها الفرد عن ذاته بما في ذلك الشعور بالاحترام للذات وجدارتها وتستند هذه المشاعر إلى الاقتناع بالذات جديرة بالمحبة
جديرة بالأهمية (مريم سليم، 2003).

يعتبر تقدير الذات من الدوافع السيكلوجية ويعرف التقدير أنه تقييم الفرد لنفسه ككل من حيث مظهره وقدراته ووسائله واتجاهاته وشعوره ،حتى يبلغ ذلك ذروته، ليصبح قوة مواجهة لسلوك الفرد.

تعريف تقدير الذات عند بعض العلماء:

يرى سيد خير الدين: "تقدير الذات هو فهم الفرد لنقاط ضعفه، ونقاط قوته" (مريم سليم، 2003).

ويعرف أونجلاس تقدير الذات أنه : تركيز على تقييم صريح للنقاط الحسنة والسيئة لدى الفرد (يوسف محمد الشيخ، بدون سنة).

يرى زيبيلر تقدير الذات على أنه: تلك المدركات الموجودة عند الشخص فيما يخص قيمته، وهذه القيمة شديدة الصلة بمدركات وردود فعل الأشخاص الآخرين المحيطين به وينمو تقدير الذات عن طريق عملية مقارنة اجتماعية تخص سلوك الفرد ومهارات الذات ومهارات الآخرين (يوسف محمد الشيخ، بدون سنة).

كما يعرف "جارارد، Gurard " تقدير الذات بأنه : نظرة الفرد إلى نفسه، بمعنى أن ينظر الفرد إلى نظرة تتضمن الثقة بالنفس بدرجة كافية، وتتضمن كذلك إحساس الفرد بكفاءته وجدارته واستعداده لتقبل الخبرات الجديدة (خليل المعاينة، 2000).

ويعرفها كوبر سميث بأنها: تقييم الفرد لنفسه و بنفسه ويعمل على الحفاظ عليه، ويتضمن هذا التقييم اتجاهات الفرد الايجابية و السلبية نحو ذاته، وهو مجموعة الاتجاهات و المعتقدات التي يستدعيها الفرد عندما يواجه العلم المحيط به، وذلك فيما يتعلق بتوقعات النجاح والفشل والقبول وقوة الشخصية . (سميرة طرج، 2013)

تعريف روزنبرغ (1479) Rosenberg :

تقدير الذات هو التقييم الذي يقوم به الفرد، ويحتفظ به عادة بالنسبة لذاته، وهو يعبر عن اتجاه الاستحسان أو الرفض، ويوضح أن تقدير الذات العالي يدل على أن الفرد ذو كفاءة أو ذو قيمة ويحترم ذاته أما تقدير الذات المنخفض فيشير إلى رفض الذات وعدم الاقتناع بها (محمد السيد عبدالرحمان، 1998).

ويرى سلامة و الدريني كامل أن تقدير الذات هو حاجة كل فرد إلى يكون رأيا طيبا في نفسه وعن احترام الآخرين له، و إلى الشعور بالجدارة و تجنب الرفض أو النبذ أو عدم الاستحسان. (سعاد جبر سعد،2008).

تقدير الذات عبارة عن أحكام ذاتية عن الأهمية الذاتية معبرا عنها باتجاهات الفرد نحو نفسه، فهي الأحكام الواعية أو الشعورية المتعلقة بأهمية الفرد و تميزه. (رغدة شريم، 2009).

كيف يتكون تقدير الذات:

يبدأ الأطفال بتكوين مشاعرهم الأولية لتقدير الذات: منذ الأسبوع السادس وهذا تبعا لكيفية التي يستجيب بها العالم من حولهم لاحتياجاتهم الجسمية الانفعالية الجوع، البرد، البكاء....)

وأثناء مرور الأطفال بمراحل النمو المختلفة فان تقديرهم يتغير حسب الكيفية التي يستجيب بها الأشخاص المهمون في حياتهم و الإحتياجاتهم، وحسب درجة النجاح التي يحققونها في اجتياز كل مرحلة من مراحل النمو (مريم سليم، 2003).

ثلاثة عوامل أساسية تسهم في تكوين تقدير عال للذات:

الحب والعاطفة الغير مشروطين

وجود قوانين محددة بشكل جيد ويتم تطبيقها باتساق

إظهار قدر واضح من الاحترام للأطفال .

- التكوين المتدني للذات لدى التلاميذ يرجع كآتي :

- الحماية الزائدة .

- الإهمال.

- طلب الكمال الزائد .

- النقد المستمر وعدم الاستحسان .

- الإعاقة والاختلاف عن الآخرين .

المعتقدات الغير المنطقية (مريم سليم، 2003).

العناصر الخمسة التي تؤدي لبناء تقدير الذات :

يتألف برنامج تقدير الذات في البيئة المدرسية من خمسة فئات:

الجانب المعرفي :

يركز هذا الجانب بصفة أساسية على اتجاهات التلاميذ و على الكيفية التي ينظر بها هؤلاء لعالمهم وخبراتهم. (نفس المرجع، 2003).

الجانب السلوكي:

يعلم هذا الجانب التلاميذ أشكالاً جديدة من السلوك يجعلهم يحصلون على استجابات ايجابية من الآخرين، وتتضمن مثل هذه السلوكيات عادة كيفية المصافحة و الترحيب بالآخرين، والتعبير عن الذات من خلال لغة الجسم واللباس، ونتيجة لتغير سلوكهم سيلقون عادة معاملة تتطوي على احترام وقبول أكثر وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة تقدير الذات لديهم. (مريم سليم، 2003).

الجانب التجريبي:

يساعد هذا الجانب التلاميذ في بناء خبرات ايجابية فتتضمن هذه الخبرات ترحيب التلاميذ بعضهم لبعض و التحدث عن نقاط قوتهم و المشاركة في أنشطة جماعية تولد لدى التلاميذ مشاعر ايجابية. (مريم سليم، 2003).

جانب تنمية المهارات:

يتضمن الجانب مهارات التواصل ووضع الأهداف، و اتخاذ القرارات والأساس المنطقي لهذا الجانب هو أنه من خلال تنمية مهارات معينة سوف يكون باستطاعة التلاميذ أن يعملوا على نحو أكثر فاعلية نتيجة لذلك فإنهم يرفعون من مستوى تقديرهم لذواتهم. (مريم سليم، 2003).

الجانب البيئي:

يقر هذا الجانب أن هناك عدة عوامل مؤثرة على شعور التلاميذ اتجاه أنفسهم في البيئة المدرسية بما في ذلك شعورهم نحو كيفية تصنيفهم وترتيبهم وانضباطهم وكذلك نحو كيفية علاقة المعلمين والزملاء معهم مريم سليم، 2003).

أهمية دراسة تقدير الذات:

يحتل تقدير الذات مكانة مهمة في دراسات علم النفس الحديث إذ يعد إدراك الفرد لذاته محددًا لسلوكه في المستقبل فجنده يستمر في تنمية و تطوير قدراته و إمكاناته عندما يكون متقبلا لذاته أما اذا فقد هذا التقبل فانه يستخدم معظم طاقاته في الهدم أكثر من البناء، وفي الاتجاه نفسه يعكس تقدير الذات كما تشير بحوث العقد الماضي المتعلقة بالذات، ليس فقط السلوك الحالي ولكن يتعدى ذلك للعمل كمكون منظم وضابط لهذا السلوك وعلى هذا كان التعامل معه يوصفه مكونا دينامكيا ونشطا وقادرا على التغيير. (مايسة جمعة، 2007).

ويندرج تقدير الذات بين أكثر سمات الشخصية التي تمت دراستها عبر العقود الماضية ويأتي جزء من الاهتمام به من الاعتقاد بأنه وسؤول عن عدد كبير من المشكلات الشخصية والاجتماعية وبالتالي قد يؤدي ارتفاع تقدير الذات الى تحقيق تحسن في الحالة العامة للأفراد وفقا للبعض، لا يوجد حكم أو تقييم أكثر أهمية وقيمة بالنسبة للفرد من التقدير الذي يحمله هو لذاته .

كما لا يوجد أيضا عامل أكثر حسما في الارتقاء النفسي وفي مستوى الدافعية، أكثر من التقدير الذي يحمله الفرد لذاته، ويشير علماء النفس الاجتماعي بصفة عامة والمنظرون المتخصصون في الهوية بصفة خاصة إلى أهمية التركيز على العلاقة بين الذات والبناء الاجتماعي عند تفسير كيفية تأثير الظروف الخارجية على الحالة الوجدانية للفرد . (مايسة جمعة، 2007).

كما تتحدد الصحة النفسية بالارتفاع أو الانخفاض تبعا لشكل أو طبيعة النظر الى الذات فيشار عادة إلى الصحة النفسية الجيدة على أنها نوع من تقبل الذات أو الثقة بها وتعني الصحة النفسية، كما يرى أودوهارتي أكثر من مجرد غياب المرض النفسي فهي تعني درجة من نضج العقل وارتفاع المشاعر والانفعالات بشكل يتناسب مع العمر الزمني، ويتسق مع الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للفرد، كما تعني

أيضا العلاقة الجيدة مع الذات ومع الآخرين ومع الله وبعد الاتجاه نحو الذات والحياة من وجهة نظر (شامل وكانتر) متغيرا أساسيا في الوقوع في المرضى والشفاء منه، فيعد الفرد الذي يشعر بعدم أهميته وانخفاض تقدير الذات لديه، شخص أكثر عرضة للمرض (مایسة جمعة، 2007).

مستويات تقدير الذات:

إن تقدير الذات يشير لدى إحساس الفرد باحترام الذات من خلال تفاعله مع محيطه الخارجي ويعمل تقدير الذات على تحقيق التوافق النفسي لفرد وهناك مستويين من تقدير الذات:

تقدير الذات المرتفع (الإيجابي):

يشمل تقدير الذات الإيجابي بعدا أساسيا في عملية التوافق النفسي ويرتبط ارتباطا كبيرا بتقبل الآخرين ويعتبر مؤشر للصحة النفسية.

يشعر الأشخاص ذوي التقدير المرتفع للذات بالحب والرضى من طرف الآخرين و بأنهم مؤهلين لإنجاز المهمات الموكلة لهم، ينظرون لأنفسهم بشكل ايجابي ويصفون أنفسهم بأنهم ذو فائدة وقيمة.

وحسب بارنل: يتميز هؤلاء بالاستمتاع جراء التفاعل مع الآخرين وبحديث ايجابي بعيد عن الإحباط والتشاؤم، وبالمرونة في التعامل مع الأحداث وبروح المسؤولية، ويتقبلون النقد البناء ويبحثون عن الاهتمامات الجديدة، وإيجاد حلول لمشاكلهم ويمتلكون وعيا بذواتهم، و يعملون على ضبط انفعالاتهم وسلوكياتهم. (صلاح أحمد محمد، 1989).

يرى محمد ماهر محمود 1987 أن : الفرد الذي يتمتع بمفهوم الذات الإيجابي يميل عبر الصورة الذاتية التي يكونها عن نفسه جسديا وعاطفيا، واجتماعيا وعقليا وعبر إدراكه السليم لطموحاته وانجازاته وقدراته إلى أن يسعى لتحقيق أقصى ما تتيحه له ذاته من إمكانيات . (زوبيدة امزيان، 2007) .

عرف " جوزيف موتان " Joseph mutin " تقدير الذات العالي بأنه : " الصورة الايجابية التي يكونها الفرد حول نفسه، إذ يشعر بأنه إنسان ناجح جدير بالتقدير و تنمو لديه الثقة بقدراته لإيجاد الحلول المشكلات ولا يخاف من المواقف التي يجدها حوله بل يواجهها بكل إدارة .(زوبيدة امزيان، 2007) .

تقدير الذات المنخفض السلبي:

يمتاز الأشخاص ذوي التقدير المنخفض للذات بمشاعر الرفض لأنفسهم بحيث يشعرون بالدونية وغير راضين على قدراتهم وصورتهم الذاتية ويتوقعون الفشل والإخفاق في كل ما يقبلون عليه يجدون صعوبة في التواصل مع الآخرين ويشعرون بعدم الكفاءة وانخفاض الفاعلية ويميلون للانسحاب الاجتماعي و يرتبط هذا النوع من تقدير الذات بسلوكات غير كيفية تقوهم للعنف والانحراف أحيانا وإلى اضطرابات نفسية أحيانا أخرى بحيث ترتفع مستويات القلق عندهم ويشعرون بالأعراض الاكتئابية وسوء الاندماج وتدني مستوى الطموح وضعف الأداء والانجاز . (بن عمورة جميلة، 2009).

ويعتقد الفرد أن سلوكه ليس باستطاعته أن يتقن ولو القليل من الأعمال، هذا فان الفرد ذا تقدير السلبي يكون لديه صورة سلبية عن نفسه، حيث يشعر بإذلال من خلال ما يظهره من سلوكه ويخاف من المواقف التي يجدها من حوله فاشلة. (بن عمورة جميلة، 2009).

العوامل المؤثرة في تقدير الذات:

تتداخل عدة عوامل في تحديد موقف الفرد من نفسه، وتقييمه لذاته، فإن أي تأثير بالعوامل الاجتماعية والجسمية والنفسية يؤدي بالشخص إلى حالة عدم توافق، ولعل أهم هذه العوامل التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات متداخلة :

العوامل الذاتية:

تتعلق بالناحية الجسمية من حيث النمو والصحة العامة أو عاهات الحواس حياة المختلفة، حيث يمكن لهذه العاهات أن يكون لها آثار بعيدة في اكتساب تقدير الذات . (خليفة بركات، 1979).

العوامل الخارجية:

تشمل العوامل العائلية كالظروف المادية والمستوى الثقافي للأسرة، اضطراب الحياة المنزلية لكثرة المشاحنات والاستبداد من طرف الآباء لمعاملتهم مع أبنائهم. (خليفة بركات، 1979).

العوامل النفسية:

أما العوامل النفسية فتتمثل في الحرمان، أي حرمان الطفل من أمه بشكل خاص ومن حنان الوالدين وعطفهما بشكل عام، فهذا له علاقة طردية مع التكيف الاجتماعي، حيث يؤدي إلى اضطرابات الاتزان العاطفي لدى الطفل وضعف الثقة بالنفس، اللذان يؤثران بدورهما على الطفل اجتماعياً. (حسين عمر، 1972).

العوامل الاقتصادية و الاجتماعية:

من العوامل الاقتصادية نجد المستوى الثقافي والاقتصادي الضعيف حيث يعتبر عاملاً هاماً في اكتساب الطفل لتقدير الذات السلبي، كذلك المستوى المعيشي المتدهور للأسرة ينتج عليه الكثير من الإحباط النفسي للطفل بحيث تكون الكثير من مطالبه ورغباته للأسرة لا تشبع. (سلامة محمد أدم، 1973).

كذلك نجد الطفل الذي ينشأ في أسرة جاهلة لا تهتم به، ولا تهين له جواً صالحاً يساعده على التكيف الاجتماعي مع من هم حوله وهذا يؤثر سلباً على اكتساب الذات لدى الطفل (سلامة محمد أدم، 1973).

نظريات تقدير الذات :

تعددت النظريات التي تناولت مفهوم تقدير الذات، واختلفت باختلاف توجهات ومناهج الباحثين، كما إعتد الباحثون في تصميم مفهوم تقدير الذات على بعض النماذج لتفسير مستويات تقدير الذات.

نظرية الذات لكارل روجرز " Carl Rogers " (1942):

ترى النظرية أن الإنسان يولد ولديه دافعية قوية لاستغلال إمكانياته الكامنة لتحقيق ذاته وليسلك بطريقة تتوافق مع هذه الذات، وقد يحتاج الإنسان إلى إنسان آخر يظهر تفهماً وبيدي تعاطفاً كاملين لكي يساعده على استنباط هذه الإمكانيات الكامنة واستقلالها لكي يحقق ذاته (سلامة محمد أدم، 1973).

لذلك يعتمد المرشد في ظل هذه النظرية على مساعدة المسترشد على استكشاف واستغلال إمكانياته المعرفية الذاتية في جو من القبول الكلي الغير مشروط و المتفهم، و المتعاطف بدون انتقاد و برضا كامل سعياً وراء تحقيق الفردية و تكوين الذات. حيث تفترض النظرية ما يلي :

- لكل إنسان الحق الكامل لان يكون مختلفا في الرأي و المفاهيم و السلوك .
- أن يتصرف بما تميله عليه معتقداته و مبادئه ، أي أن يكون سلوكه و تصرفه متوافقا مع أفكاره.
- حرية التصرف يجب أن تتوافق مع القوانين العامة ولا تمس حقوق و حرية الآخرين.
- بما أنه حر في اختيار نمط سلوكه فهو مسئول على تبعات ذلك السلوك.
- وعليه تسعى نظرية الذات كارل روجرز إلى تحقيق الأهداف التالية :
- تحقيق الذات من خلال تكوين شخصية متماسكة و قوية و مستقلة و تلقائية لا تضع اعتبارا كبيرا لما يقوله الآخرين .
- تأكيد الذات من خلال تقبل الفرد ورضاه عن نفسه.
- كما أدخل روجرز ثلاثة مفاهيم توحيدية جديدة هي:
- الحاجة إلى الاعتبار الإيجابي .
- الحاجة إلى اعتبار الذات .
- شروط التقدير. (سلامة محمد أدم، 1973).
- ومن أهم مفاهيم نظرية روجرز في الذات :
- 1- مفهوم الكائن العضوي : وهو الفرد ككل، والذي يستجيب ككل منظم للمجال الظاهري لإشباع حاجاته المختلفة، حيث أن تحقيق الذات وصيانتها هي دافع هذا الكائن العضوي الأساسي. (مصطفى فهمي، 1975).

2- مفهوم المجال الظاهري : حيث يوجد كل فرد في عالم من الخبرات دائم التغيير، هو مركزه فكل فرد يحيا في عالم من الخبرة خاص به، عالم متغير باستمرار، وقد تدرك تلك الخبرة شعوريا أو لا شعوريا وحينما تكون الخبرة شعورية فإنها تختص بعالم الرموز والعالم الخاص بالفرد لا يدركه بالمعنى الكامل إلا الشخص نفسه. (سيد محمد غني، 1975)

3- الذات : هي مفهوم هذه النظرية الأساسي ونواتها ، فهي المحور الرئيسي للخبرة التي تحدد شخصية الفرد، فالطريقة التي ندرك بها ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا و كيفية إدراكنا لها وللذات عدة خصائص في نموها و تأثيرها على السلوك الإدراك (حنان عبد العزيز، 2006).

نظرية روزنبرج "Rosenberg" (1965) :

تدور أعمال "روزنبرج" حول محاولته دراسة نمو و ارتقاء سلوك تقييم الفرد لذاته وذلك من خلال المعايير السائدة في الوسط الاجتماعي المحيط به .وقد اهتم بصفة خاصة بتقييم المراهقين لذواتهم وأوضح أنه عندما نتحدث عن التقدير المرتفع للذات فنحن نعني أن الفرد يحترم ذاته و يقيّمها بشكل مرتفع بينما تقدير الذات المنخفض أو المتدني يعني رفض الذات أو عدم الرضا عنها . (عبد الرحمن سيد سليمان، 1992)

لذا نجد أن أعمال "روزنبرج" قد دارت حول دراسة نمو ارتقاء سلوك تقييم الفرد لذاته وسلوكه من زاوية المعايير السائدة في الوسط الاجتماعي المحيط بالفرد ،وقد اهتم " روزنبرج" بتقييم المراهقين لذواتهم ووضع دائرة اهتمامه بعد ذلك بحيث شملت ديناميات تطور صورة الذات الإيجابية في مرحلة المراهقة ، واهتم بالدور الذي تقوم به الأسرة في تقدير الفرد لذاته و عمل على توضيح العلاقة بين تقدير الذات الذي يتكون في إطار الأسرة وأساليب السلوك الاجتماعي للفرد مستقبلا، والمنهج الذي استخدمه روزنبرج هو الاعتماد على مفهوم الاتجاه باعتباره أداة محورية تربط بين السابق واللاحق من الأحداث و السلوك. و اعتبر " روزنبرج " أن تقدير الذات مفهوم يعكس اتجاه الفرد نحو نفسه، وطرح فكرة أن الفرد يكون اتجاها نحو كل الموضوعات التي يتعامل معها ، وما الذات إلا أحد هذه الموضوعات، ويكون الفرد نحوها اتجاها لا يختلف كثيرا عن الاتجاهات التي يكونها نحو الموضوعات الأخرى، و لكنه فيما بعد عاد واعترف بأن اتجاه الفرد نحو ذاته ربما يختلف ولو من الناحية الكمية عن اتجاهاته نحو الموضوعات الأخرى . (محمد الشناوي، 2001).

معنى ذلك أن "روزنبرج" يؤكد على أن "تقدير الذات هو التقييم الذي يقوم به الفرد و يحتفظ به عادة لنفسه وهو يعبر عن اتجاه الاستحسان أو الرفض" (علاء الدين الكفافي، 1989).

نظرية "زيلر" "Ziller" (1969):

تفترض نظرية زيلر أن تقدير الذات ينشأ و يتطور بلغة الواقع الاجتماعي الذي ينشأ داخل الإطار الاجتماعي للمحيط الذي يعيش فيه الفرد لذا ينظر إلى تقدير الذات من زاوية نظرية المجال في الشخصية (الضيدان، 2003)، و يؤكد زيلر أن تقييم الذات لا يحدث - في معظم الحالات إلا في الإطار المرجعي الاجتماعي ، و يصف تقدير الذات بأنه تقدير لذاته و يلعب دور المتغير الوسيط أو أنه يشغل المنطقة المتوسطة بين الذات و العالم الواقعي ، وعلى ذلك فعندما تحدث تغيرات في بيئة الشخص الاجتماعية فإن تقدير الذات هو العالم الذي يحدد نوعية التغيرات التي ستحدث في تقييم الفرد لذاته تبعاً لذلك . (أبو جادو، 1998).

وتقدير الذات كما يراه زيلر هو مفهوم يربط بين تكامل الشخصية من ناحية و قدرة الفرد على أن يستجيب المختلف المثيرات التي يتعرض لها من ناحية أخرى، ولذلك فإنه افترض أن الشخصية التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل تحظى بدرجة عالية من تقدير الذات وهذا يساعد في أن تؤدي و وظائفها بدرجة عالية من تقدير الذات وهذا يساعدها في أن تؤدي ووظائفها بدرجة عالية من الكفاءة في وسط الاجتماعي الذي توجد فيه (المومني ، 2006).

نظرية اكوير سميث " Gooper Smith " (1981)

أما أعمال سميث فقد تمثلت في دراسته لتقدير الذات عند أطفال ما قبل المدرسة الثانوية وعلى عكس روزنبرج لم يحاول كوير سميث، أن يربط أعماله في تقدير الذات بنظرية أكبر وأكثر شمولاً ولكنه ذهب إلى أن تقدير الذات مفهوم متعدد الجوانب، ولذا فإن علينا أن لا ننغلق داخل منهج واحد أو مدخل معين الدرسته، بل علينا أن نستفيد منها جميعاً لتفسير الأوجه المتعددة لهذا المفهوم، ويؤكد كوير سميث بشدة على أهمية تجنب وضع الفروض غير الضرورية . وإذا كان تقدير الذات عند روزنبرج ظاهرة أحادية البعد بمعنى أنها اتجاه نحو موضوع نوعي، فإنها عند كوير سميث ظاهرة أكثر تعقيداً لأنها تتضمن كلا من عمليات تقييم الذات ، وردود الفعل أو الاستجابة الدفاعية، وإذا كان تقدير الذات يتضمن اتجاهات

تقييمه نحو الذات فإن هذه الاتجاهات تتسم بقدر كبير من العاطفة . ويميز كوبر سميث بين نوعين من تقدير الذات :

- تقدير الذات الحقيقي ويوجد عند الأفراد الذين يشعرون بالفعل أنهم ذوو قيمة، ولكنهم لا يستطيعون الاعتراف بمثل هذا الشعور والتعامل على أساس مع أنفسهم ومع الآخرين .وقد ركز كوبر سميث على خصائص العملية التي تصبح من خلال مختلف جوانب الظاهرة الاجتماعية ذات علاقة.

- بعملية تقييم الذات. وقد افترض في سبيل ذلك أربع مجموعات من المتغيرات تعمل كمحددات لتقدير الذات وهي "النجاحات و القيم والطموحات و الدفاعات" (عايدة ذيب عبد الله محمد ، 2010). ويذهب كوبر سميث إلى أنه بالرغم من عدم قدرتنا على تحديد أنماط أسرية مميزة بين أصحاب الدرجات العالية وأصحاب الدرجات المنخفضة في تقديرا لذات من الأطفال، فأن هناك ثلاث من حالات الرعاية الوا لدية تبدو مرتبطة بنمو المستويات الأعلى من تقدير الذات وهي :

1- تقبل الأطفال من جانب الآباء.

2- تدعيم الأطفال الإيجابي من جانب الآباء.

3- احترام مبادرة الأطفال وحريرتهم في التعبير من جانب الآباء(عايدة ذيب عبد الله محمد، 2010).

ملخص الفصل:

إن ظاهرة الصراع داخل المنظمات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من آثارها الإيجابية وآثارها السلبية فيمكن التغلب عليها عن طريق التطوير التنظيمي قد تضمن هذا الفصل التعريف الصراع التنظيمي ,خصائصه , طبيعته, مصادره , مستوياته, وآثاره, وبيان كيفية إدارته.

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

منهج الدراسة

حدود الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

أدوات الدراسة

الخصائص السيكومترية

الأساليب الإحصائية

خاتمة

تمهيد :

تعرضنا في الفصول السابقة إلى الدراسة النظرية لموضوع البحث و تحديد المفاهيم ، و سوف نعالج في هذا الفصل تقنيات البحث من عرض للفرضيات ، و المجال المكاني ، و المنهج ، و العينة و الأدوات وتفسير البيانات .

منهج الدراسة

أن اختيار منهج من مناهج في البحوث العلمية ، و منها البحوث الاجتماعية لا يتم ، الا وفق طبيعة الموضوع المبحوث .

(صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، ، دون سنة ، ص 115)

حيث قامت الباحثة باختيار المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهدف الى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها ، و تقويم وضع معين لأغراض عملية و بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة

وقد فرضت الدراسة الراهنة على الباحثة وصف معمق لأساليب الصراع التنظيمي ، و طبيعة العلاقة التي تربطها بتقدير الذات ، انطلاقاً من الاشكالية المطروحة ، و تحديد الفرضيات ، و كذا ضبط و تحديد مجتمع البحث ، و خصائصه و مميزاته ، لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث .

و منه فان المنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسات المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و ما زال هذا هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية. (عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، 2005، ص ص 137 - 139).

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".

تشمل هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تعتمد على استخدام منهج مناسب بغية الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح، أو كما يعرف عند البعض بالمنهج الوصفي، فإنه يعتبر إحدى الطرق التي يفضل استخدامها في البحوث الوصفية، التي تهدف إلى تقديم صورة كلية عن الموقف الاجتماعي أو الوحدة الاجتماعية موضوع الوصف، بهدف إلقاء الضوء

على العناصر المتباينة التي تكون هذه الصورة، وما يترتب على ذلك من بيان طبيعة العلاقة بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد العناصر ترتبط ببعضها أكثر من غيرها.

وتهدف هنا من خلال مسح عينة ، إلى وصف وتبيان العلاقة بين ادارة الصراع و تقدير الذات لدى الموظفين و الموظفين في جامعة عمار ثلجي بجامعة الاغواط (كلية العلوم الاجتماعية).

حدود الدراسة:

حدود البشرية: أجريت على الموظفين الاداريين كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي الأغواط.

حدود المكانية: جامعة الأغواط (كلية العلوم الاجتماعية)

حدود الزمانية: أجريت من فترة من 15 ماي 2021 إلى 30 ماي 2021

مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جمع المفردات التي لها صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث .

ومجتمع الدراسة الحالية 40 موظف وموظفة الاداريين بجامعة الاغواط من أصل 100 موظف قصد الحصول على الموافقة الاجراء هذه الدراسة وكذا تزودنا بمختلف الاحصائيات والبيانات المتعلقة الموظفين و الموظفين .

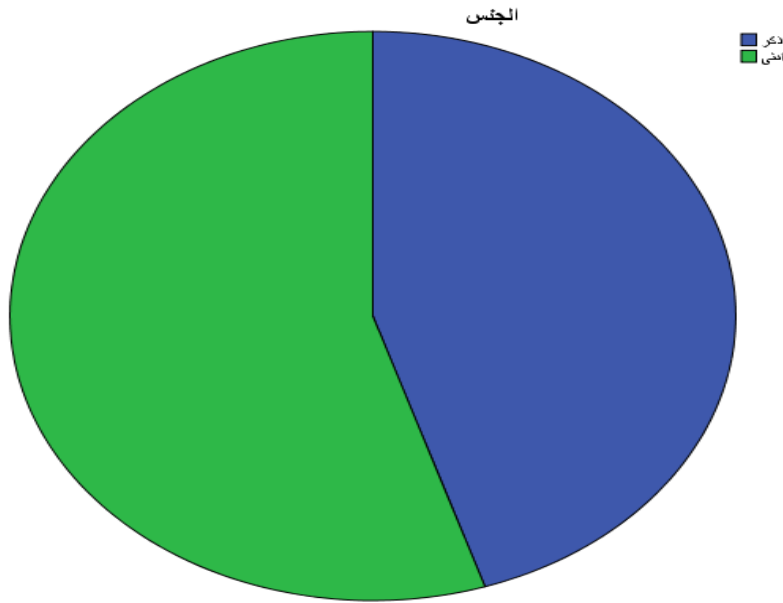
4- عينة الدراسة:

انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية ، تخدم أغراضه و أهدافه وفقا للإمكانية الباحث، و نظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كامل المجتمع الاصلي ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 40 موظفا وموظفات ، تم اختيارهم بطريقة عرضية بنسبة 40% من المجتمع الأصلي الذي قدره ب 100 موظف .

4-1 خصائص العينة:

توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%45	18	ذكر
%55	22	انثى
%100	40	المجموع



شكل 1 يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم 1 نلاحظ ان فئة الاناث تمثل اعلى نسبة بنسبة %55، اما الذكور %45 ، و يرجع هذا التفاوت بين الجنسين الى طبيعة النشاط الممارس حيث ان العنصر النسوي يحتل مكانة كبيرة في قطاع التعليم في الجزائر سواء في الطور المتوسط او الثانوي و الجامعي.

5-الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساس المرحلة التحضيرية للبحث، حيث تعتمد عليها الباحث من أجل اكتشاف المجتمع وسيره وكذلك من أجل اختيار وملائمة الأداة بالإضافة إلى تفادي الوقوع في أخطاء

نتيجة عدم التوقع أو الصدفة أو أي عامل آخر، لذلك قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية من أجل جملة من أهداف تتمثل في ما يلي

- استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة

- التعرف على مدى ملائمة أداة الدراسة على العينة المختارة (الموظفات و الموظفين الإداريين بجامعة الأغواط)

- التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات الاستبيان الاتجاهات نحو) إدارة الصراع التنظيمي و علاقته بتقدير الذات) وإجراء التعديلات اللازمة لتطبيقها في الدراسة الأساسية

- الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيل الباحثة لتفاديها في الدراسة الأساسية.

5-1 العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 15 استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين و الموظفات الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظرا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

5-2 حدود الدراسة الاستطلاعية

تتمثل حدود الدراسة الاستطلاعية في الحدين التاليين:

- مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة من الموظفين وموظفات جامعة الأغواط (كلية العلوم الاجتماعية)

5-3 عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة استبيان على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (40) موظف و موظفة من المجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في الموظفين و الموظفات الإداريين الذين ينتمون إلى جامعة " عمار ثلجي " بلدية ولاية الأغواط.

6-أدوات الدراسة

يستخدم الباحثون و العلماء مجموعة من التقنيات و الأساليب لاكتشاف ، و فهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية و متغيراتها و لقد اعتمدت هذه الدراسة على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، عن طريق صياغة مجموعة من الأسئلة بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات..

الاستبيان هو الاداة المناسبة لتحقيق اهداف الدراسة الحالية حسب طبيعة الموضوع لكونه يسمح ب:

امكانية الحصول على البيانات من عدد كبير من الافراد في اقل وقت ممكن

اعطاء فرص للمبحوثين للإجابة عن الأسئلة بدقة و بحرية اكثر (برو، 2004، ص 107) .

تمت صياغة الاستمارة التي شملت 40 بند موزعة على ثلاث محاور كالآتي:

الاستبيان الأول : البيانات الأولية ويحتوي على 03 بنود

الاستبيان الثاني : ادارة الصراع التنظيمي ، ويحتوي على 20 بند

الاستبيان الثالث: تقدير الذات، و يحتوي على 20 بند

7- خصائص السيكمترية لأداة البحث :

حساب معامل صدق و ثبات الاستبيان

بعد حساب معامل الثبات بطريقة ألفا، استخرجنا الصدق الذاتي للأداة عن طريق المعادلة التالية:

$$\sqrt{\text{Alpha de Cronbach}} = \text{الصدق الذاتي}$$

بنود ادارة الصراع " المحور الثاني "

حيث ان قيمة الفا = 0,69 و بهذا اصبحت قيمة الصدق الذاتي للأداة = 0,83.

معامل الفا كرونباخ	حجم العينة
0,69	20

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه يتبين قيمة ألفا بلغت 0,69 وهي قيمة تدل على ثبات و هذا ما يجعلنا نثق فيها ونطبقها على العينة.

بنود تقدير الذات

ان قيمة الفا = 0,69 و بهذا اصبحت قيمة الصدق الذاتي للأداة = 0,83.

معامل الفا كرونباخ	حجم العينة
0,69	20

ومن خلال النتائج الظاهرة أعلاه تبين قيمة ألفا بلغت 0,69 وهي قيمة تدل على ثبات الأداة وهذا ما يجعلنا نثق فيها ونطبقها على العينة.

8-الاساليب الاحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة و للتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-الاساليب الاحصائية : بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الاستمارة، تم تفرغها من خلال تسجيل إجابات ، على أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة التحليل، لذلك لابد من تنظيمها وترتيبها باللجوء إلى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة بمساعدة الحاسوب.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، ولابد من إجرائها بكيفية صحيحة ودقيقة. (عبد الحميد عبد المجيد

البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، 2005، ص 79).

ويتضمن ترتيب المعطيات تفرغ إجابات بترميزها ثم التحقق من نوعية المعطيات المجمعة، وأخيرا

تحويلها إلى سند ملائم لمراجعة النتائج

والخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها على شكل جداول بالصيغة التي تمكنا من الاطلاع على اتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على استخدامها لأغراض التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

فقد وضعنا بيانات كل مبحوث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية (غير الرقمية) إلى بيانات كمية (رقمية)، حتى نتمكن من معالجة البيانات بمساعدة الحاسوب وفق برنامج (SPSS) (موريس انجرس ، ص ص 273، 274)

وقد قمنا بتقييم مفردات العينة من 1 إلى 40 حسب الاستمارات المسترجعة، وترميز كل مبحوث برقم خاص، ثم قمنا بملء الجدول باستعمال الحاسوب، وذلك بإعطاء قيمة لكل احتمال من الاحتمالات حسب المؤشرات التي اعتمدها في كل محاور الاستمارة.

وبعد ذلك تم جمع التكرارات لكل مؤشر من المؤشرات، ثم استخراج النسب المئوية، وقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات، وتفسيرها، وهي:

- النسبة المئوية : Pourcentage - النسبة المئوية المقبولة: Pourcentage valide

ولقد استخدمنا برنامج SPSS في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد العينة، وتحليل البيانات بحساب كل الأساليب الإحصائية ، وإخراجها في جداول، وتمثيلها بمضلعات بدوائر نسبية.

1- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

2- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

3 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.

وقد استخدمه الباحث الحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.

4- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).

7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

الانحراف المعياري:

يفيدنا الانحراف المعياري في معرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة: أي مدى انسجامها، وهو يتأثر بالمتوسط و الدرجات المتطرفة أو تشتتها وبمدى صلاحية الاختبار المطبق، ويفيدنا أيضا في مقارنة مجموعة بمجموعة أخرى.

5- المتوسط الحسابي: يساعدنا المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات و سلوكات الافراد العينة، فاذا كان تعا دل ذلك على ان قيمة كثيرة مرتفعة، و اذا كان المتوسط في مقارنة مجموعتين بمقارنة متوسطي حسابهما.

6- التمثيل بواسطة الدوائر النسبية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الأساسية، و عمد الباحث إلى استعمالها لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة و في وقت وجيز.

7- قانون حساب النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{النسبة النسبية التكرارات مجموع}}{\text{العينة أفراد عدد}} \times 100$$

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى جمع البيانات وتأكيدنا من صلاحية الأدوات للاستخدام في الدراسة الأساسية أين طبقتها على عينة الدراسة وقمنا بمعالجة البيانات المتحصل عليها إحصائياً والحصول على النتائج حيث خصصنا الفصل الموالي للتحليل والتفسير.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

عرض و تحليل النتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

معامل الثبات بطريقة خلال الفصول السابقة تم التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي و تقدير الذات بالاعتماد على النظريات و الدراسات التي قام بها الباحثون و لتكون الدراسة ذات اهمية قمنا بإجراء دراسة ميدانية

و في هذا الفصل سنقوم بعرض و تحليل و مناقشة النتائج.

1 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى على انه: توجد علاقة بين اساليب ادارة الصراع و مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين، و لاختبار صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين اساليب ادارة الصراع و مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين.

و الجدول التالي يبين نتائج الفرضية:

المتغيرات	معامل الارتباط ثنائي بيرسون	مستوى الدلالة 0,05
اساليب ادارة الصراع	0,741	دالة
مستوى تقدير الذات		

من خلال الجدول يبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تقدير الذات و اساليب ادارة الصراع حيث أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0,741 و هي علاقة طردية لان القيمة المتحصل عليها موجبة، كما انها علاقة قوية لان القيمة محصورة بين 0,70 و 0,90.

و منه قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين اساليب ادارة الصراع و مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين

يشاركونهم كل افكارهم و مخططاتهم المستقبلية

و من هنا فإننا نستنتج ان تقدير الذات بالنسبة للموظفين الإداريين مرتفع .

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على انه: مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين مرتفع.

رقم السؤال	المتوسط الحسابي
1س	4,6500
2س	3,9750
3س	1,6250

4,2250	س4
3,7750	س5
4,3750	س6
4,3750	س7
4,6500	س8
1,5250	س9
1,5250	س10
4,1000	س11
4,2750	س12
4,3250	س13
3,7000	س14
3,1750	س15
4,1250	س16
4,0000	س17
3,6750	س18
1,8250	س19
1,9500	س20

من خلال الجدول يبين لتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين بجامعة عمار ثليجي و من خلال ما تم تحليله سابقا حيث ان الموظفين الإداريين بجامعة عمار ثليجي يتميزون بالصفات تدل على تقديرهم لذاتهم فهم يشعرون بالرضا في حياتهم الاجتماعية كما انهم اشخاص كلهم طاقة ايجابية في مساعدة الاخرين و حل مشكلاتهم كما ان عائلاتهم تتوقع منهم الكثير، يستمتعون كثيرا مع عائلاتهم و يشاركونهم كل افكارهم و مخططاتهم المستقبلية

و من هنا فإننا نستنتج ان تقدير الذات بالنسبة للموظفين الإداريين مرتفع .

و منه فان الفرضية تتحقق

3-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على انه: توجد فروق في مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين بحسب الجنس، لاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم حساب قيم T كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغيرات	الجنس	درجة الحرية	T	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة	Sig
تقدير الذات	ذكر	21	1,62	2,960	2,12	دالة	0,02
	انثى	17	4,3				

يبين نتائج الجدول وجود فروق بين الذكور و الاناث ذات دلالة احصائية في مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2,96 و بالمقارنة مع قيمة T الجدولية نجد انها اكبر.

و منه قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق في مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الاداريين بحسب الجنس.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

1) - مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الأولى : توصلت الفرضية الأولى إلى وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين ، وتعد هذه النتيجة منطقية بالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الصراع وعلاقته بمستويات تقدير الذات حيث أن استراتيجية الصراع تبني من طرف المسيرين الإداريين بناء على بعدي التعاون والمنافسة ، فعند ما تكون مستويات تقدير الذات متوازنة بين الأنا والآخر فإنه يتم تحديد الاستراتيجية على أساس من التوافق وبعيدا عن المواجهة أو المساومة ، وعندما تكون مستويات التوافق مرتفعة اتجاه الذات ومرتفعة اتجاه الآخرين فإن إدارة الصراع تكون بإحدى الاستراتيجيات المناسبة لهذا المستوى من التوافق فتلجأ إلى استراتيجية المواجهة أو المساومة.

2) . مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثانية :توصلت الفرضية الثانية إلى أن مستوى تقدير الذات لدى الموظفين الإداريين مرتفع ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود نوع من الرضا لدى أفراد العينة نحو عملهم ونحو المؤسسة التي ينتمون إليها ، وهذا مؤشر يمكن أن يستفيد منه المسؤول المباشر على هؤلاء العمال

في عملية إدارة الصراع أين تكون المواجهة المباشرة للمشكلة موضوع الصراع من أفضل طرق واستراتيجيات معالجة هذا النوع من المشاكل

3) - مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة : توصلت نتيجة هذه الفرضية إلى وجود فروق في مستوى تقدير الذات حسب الجنس ، وتشير هذه النتيجة إلى وجوب تعدد استراتيجيات إدارة الصراع بحسب المستويات المتباينة في مستوى تقدير الذات لدى الذكور والإناث وبالتالي فإن تبني استراتيجية كل من التعاون والمنافسة تعتبر أمرا ضروريا لدى المسير حتى يتمكن من إدارة الصراع بشكل علمي ومدروس بناء على العلاقة بين متغيري الدراسة.

خاتمة

في خاتمة هذا البحث لا يسعنا أن نحمد ونشكر الله الذي وفقنا إلى بلوغ هذه المرحلة فقد كان رحلة علمية ممتعة جعلت منا نبذل كل ما بوسعنا للارتقاء إلى الاحسن.

تم إجراء هذه الدراسة توصلنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم للموظفين الإداريين بجامعة عمار تليجي الأغواط الى وجود علاقة تربط ادارة الصراع التنظيمي بتقدير الذات لدى الموظفين، بحيث كلما تمت ادارة الصراع بشكل جيد كلما ازداد تقدير الذات لدى الموظفين وبعد مشوار طويل من البحث والاطلاع وتجميع المعلومات وهذا شوق المساهمة في إثراء المكتبة جامعة الأغواط وتزويد طلبة تخصص علم النفس العمل والتنظيم بدراسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتقدير الذات لدى الموظفين الإداريين.

اقتراحات و توصيات:

من خلال النتائج المتوصل اليها:

تقدير الذات المرتفع له دور كبير في القدرة على ادارة الصراع التنظيمي و تحويله الى افكار ايجابية تقيد الجامعة.

معظم الموظفين الجامعيين بجامعة عمار تليجي بالأغواط يشعرون بالرضا عن حياتهم الاجتماعية.

تقدير الذات يعمل على تكوين شخصية متماسكة قوية و مستقلة و تلقائية.

على الموظفين و الموظفات الجامعيين تقدير ذاتهم لما لها اثر في رفع مستوى الانتاجية.

تقدير الذات المنخفض يؤدي صعوبة في تواصل مع الاخرين، وحتى عدم الكفاءة و انخفاض الفاعلية و بالتالي عدم القدرة على ادارة الصراع التنظيمي.

تدريب المدراء على كيفية تعامل مع الصراع وكيفية حل الخلاف بين الطرفين.

المراجع

- أبو جادو صالح محمد علي، 1998 سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- أحمد حامد بدر (1988: «) السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار القلم ، الكويت، ص : 203.
- بن عمورة جميلة، 2009 تقدير الذات و علاقته و اساليب موجهة المواقف الضاغطة، جامعة وهران: مذكرة تخرج.
- توفيق حامد طوالبه :أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.
- جواد محمد حيدر، 1997 الفرق بين مرضى العصاب و الاسوياء في الاستقلال عن المجال الادراكي ووجهة الضبط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جودة بن جابر 2004، علم النفس الاجتماعي، طبعة اولى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع
- حسين فؤاد محمد زايد 2007، الشعور بالوحدة النفسية لدى الطلبة اليمنين و غير اليمنين الوافدين الى الجامعات السورية و علاقة ببعض المتغيرات، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة دمشق.
- حسين عمر (1972) موسوعة الاصلاحات الاقتصادية، مكتبة القاهرة الحديثة.
- حسين حريم : السلوك التنظيمي ،د ط، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
- خليل المعاطية (2000) علم النفس الاجتماعي، طبعة الأولى ، عمان : دار الفطر للنشر و التوزيع .
- خليفة بركات (1997) علم النفس التعليمي، الكويت: دار العلم.
- رمضان محمد القذافي 1993، الشخصية و نظريتها و قياسها، ب ط، ليبيا: دار الكتب الوطنية بينغازي.
- رعدة شريم (2009) سيكولوجية المراهقة ،ط1، الاردن : دار المسيرة.
- سعاد جبر سعد 2008، هندسة الذات و تقدير الذات، الاردن: دار جدار للكتاب العالمي.
- سهير كامل أحمد 2000، التوجيه و الارشاد النفسي، ب ط، مركز الاسكندرية للكتاب.

- شاكِر جَار الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و أثرها على « إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة و إيجابية الصراع، (2004) ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - المجلد السابع، العدد الأول ، عمان ، ص : 03.
- طرچ سميرة (2013) تقدير الذات وفاعلية الانا عند المراهق المصاب بداء السكري ،ط1، الاردن : دار الثقافة لنشر والتوزيع.
- عبد العزيز حنان (2011)، نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات دراسة الميدانية على العينة من طلبة جامعة بشار رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.
- عبد الرحمان سيد سليمان وهشام ابراهيم عبد الله (1997)، مقياس وجهة الضبط متعددة وجهات للأطفال ، كراسة التعليمات و التفتيش ، القاهرة : مكتبة زهراء الشرق.
- علاء الدين كفاي (1989)، تقدير الذات في علاقته بالتنشئة الوالدين والأمن النفسي دراسة في عملية تقدير الذات ،جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي ، مجلة علوم الاجتماعية المجلد التاسع ، العدد الخامس والثلاثون.
- علاء الدين الكافي، بدون سنة، تقدير الذات في علاقته بالتنشئة الوالدية و الامن النفسي، المجلة العربية للعلوم الانسانية، الكويت، مجلس النشر العلمي الكويتي، العدد التاسع و الثلاثون مجلد 9.
- عايدة ذيب عبد الله محمد، 2010، الانتماء و تقدير الذات في مرحلة الطفولة، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون و موزعون.
- فتحي ،مصطفى الزيات (2001) علم النفس المعرفي ،ط1، مصر : دار النشر للجامعات.
- قحطان أحمد الظاهر ، 2004، مفهوم الذات بين النظرية و التطبيق، الاردن: دار وائل للنشر.
- كاظم حمود (خضير) سلوك التنظيمي ،ط1، الاردن: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2006.
- محمد حسين قطنائي 2011، تطوير الذات (دورات تربوية)، ط1، السعودية: دار جرير للنشر و التوزيع.
- محمد عماد الدين اسماعيل 1989 الطفل من الحمل الى الرشد، ط1، الكويت: دار القلم لنشر و التوزيع.
- محمد ناصر العديلي (1993: « إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، مرامر للطباعة ، الرياض ، ص : 353.

- محمد الشناوي(2001)، التنشئة الاجتماعية للطفل ، ط 1، عمان: دار الصفاء للنشر.
- مريم ،سليم (2003) تقدير الذات وثقة النفس ودليل المعلمين ، ط 1 ،لبنان : دار النهضة العربية.
- مصطفى ، فهوي (1975) الانسان وصحته النفسية ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- معلا(ناجي)، التفاوض الاستراتيجية والاساليب ،مدخل في حوار الاقناعي ، ط 2 ،عمان : مطابع الفتار ، 2000.
- مایسة، جمعة، 2007، تعاطي المخدرات بين مشاعر المشقة و تقدير الذات، الطبعة الاولى، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- مليحان الثبيتي: <http://master2008.org/vb/showthread.php?t=1472>
- ناصر ميزاب، 2007 المعاملة الوالدية للحدث الجانح و علاقتها بمفهوم الذات، اطروحة الدكتوراه، مذكرة غير منشورة، جامعة الجزائر.
- نبيل ، محمد الفحل ،(2004) بحوث في دراسات النفسية ، بدون طبعة ، القاهرة : دار قباء لنشر والتوزيع .
- دالاس و لابين بيرت جريت ترجمة فوزي بهلول 1981 مفهوم الذات اسسه النظرية و التطبيقية، بدون طبعة، بيروت: دار النهضة العربية.
- الدوسري سارة ناصر آل جرير ، 2000، ادراك القبول و التحكم الوالدي لدى طالبات الجامعة و علاقتها بتقدير الذات و الفعالية الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياض: جامعة الملك سعود.
- الزبيدي عبد المعين عمر، 2009، العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى المتعاطين للكحول و غير المتعاطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- المومني ، هناء علي صالح ، (2006) تقدير الذات وعلاقتها بالمستوى التعليمي والعمر وطريقة التنقل وحركة لدى معاقين بصريا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمار الربية للدراسات العليا .
- الحميدي محمد الفحل ،(2004) بحوث في دراسات النفسية ، بدون طبعة ، القاهرة : دار قباء لنشر والتوزيع.

- العميان (محمود سلمان)، سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- الحكاك (الحسن) ، نظرية المنظمة : دراسة العلمية في المنظمة والتنظيم ، بيروت: دار النهضة العربية لطباعة والنشر 1985.
- سعاد جبر سعد 2008، هندسة الذات و تقدير الذات، الاردن، دار جدار للكتاب العالمي.
- سلامة، محمد أدم و توفيق الحداد 1973، علم النفس الطفل، المديرية الفرعية للتكوين.
- سليمان عبد الرحمان سيدو عبد الله هشام ابراهيم 1996، دراسة موضع الضبط في علاقته بكل من قوة الأنا و القلق لدى عينة من طلبة و طالبات جامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد التاسع، السنة الخامسة.
- صلاح أحمد محمد، 1989، تقدير الذات و علاقته بالاكنتاب لدى عينة من المراهقين، الكتاب في علم النفس المجلد السادس، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة.
- يوسف محمد الشيخ ، سيكولوجية الفروق الفردية ، كلية التربية بجامعة عين الشمس النهضة .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الاغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا

إستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة:

يهدف هذا الإستبيان الى جمع البيانات اللازمة تحت عنوان ادارة الصراع التنظيمي و علاقته بتقدير الذات لدى الموظفين الاداريين بجامعة الاغواط حيث تم اختياركم ضمن المجموعة من الموظفين و الموظفات للإجابة على العبارات الواردة فيها، يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة و الاجابة عليها بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث كما نعلمكم بسرية تامة، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى منكم ملأ هذه البيانات

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر انثى

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

مدة الخدمة بالجامعة: أقل من 5 5-10 10 فما فوق

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق بشدة
1	أتفاوض مع زملائي من أجل التوصل الى حل وسط				
2	أستخدم خبرتي ليقبل الطرف الاخر أفكاري				
3	أنفادى الخلاف مع زملائي حتى لا اجرح مشاعرهم				
4	أشجع فكرة براعتنا جميعا في قارب واحد				
5	أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الاطراف المشاركة				
6	يعقد لي زملائي الامور اذا ما تمسكت بوجهة نظري				
7	أحاول تخفيف شدة الخلاف عن طريق تجاهله				
8	يطالبني الطرف الاخر بل أويد وجهة نظره				
9	أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي				
10	أناقش المسألة مع زملائي حتى اوضح لهم مزايا موقفي				
11	أحاول عدم اظهار خلافي مع زملائي				
12	أجمع بين خبراتي و بين خبرات الاخرين بهدف التوصل الى قرار الصحيح				
13	أستخدم نفوذي للحصول على قبول افكاري				
14	أسعى الى تحقيق التوازن بين الفوائد و الخسائر لكل طرف				

					15	أ تبادل المعلومات الصحيحة مع الاخرين حتى تصل جميعا الى حل المسألة
					16	أتعامل مع موضوعات الصراع على انها عملية مكسب او خسارة
					17	أنفادي اظهار مشاعر الغضب مع الاطراف الاخرى
					18	أغالي في مطالبي و موقفي حتى احصل على ما اريد
					19	أستخدم قوة الاقناع بمنطق الحجة لافوز بالمنافسة
					20	أسعى التقرب بين وجهات النظر المتعارضة بين الاطراف المشاركة

المحور الثالث: تقدير الذات

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أعتمد على نفسي في امور حياتي اليومية	1
					أرى ان افكاري تقودني للنجاح	2
					أخجل من مظهري الشخصي	3
					لدي القدرة على إتخاذ قرارات الشخصية	4
					أستطيع حل اي مشكلة قد تواجهني	5
					أعبر عن افكاري بارتياح امام الاخرين	6
					أشعر ان لوجودي قيمة في الحياة	7
					أشعر بأهمية وجودي في أسرتي	8
					أتمنى لو كنت من أسرة اخرى	9
					عائلتي لا تفهمني	10
					أشارك أسرتي دائما في مشاريعي المستقبلية	11
					يتوقع والداي مني الكثير	12
					أقضي وقتا طيبا مع أسرتي في المنزل	13

					14	بهمني رأي الغير فيما أقوم به من الأعمال
					15	أعتقد ان الناس سيئون فهم ما أقول
					16	أشعر بالرضا عن حياتي الاجتماعية
					17	يلجا لي زملائي في حل بعض مشكلاتهم
					18	أنا بحاجة الى تشجيع و دعم بما أقوم من الأعمال
					19	أتمنى لو كنت شخصا مختلفا حتى يكون عندي أصدقاء كثيرين
					20	لست محبوب مثل الاخرين الذين هم من نفس عمري

Statistiques de fiabi

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	40

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	43,9	45,0	45,0
انثى	22	53,7	55,0	100,0
Total	40	97,6	100,0	
Manquant Système	1	2,4		
Total	41	100,0		

مستوى تعليمي

	Fréquer	Pourcenta	Pourcenta	Pourcenta
			val	cum
Val			1	1
		2	2	3
		6	6	10
Total		9	10	
Manqu	Systè			
	Total	10		

مدة الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	4,9	5,0
	من 5 إلى 10	17	41,5	47,5
	10 فما فوق	21	51,2	100,0
Total		40	97,6	100,0
Manquant	Système	1	2,4	
Total		41	100,0	