



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



الموضوع:

## المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى عمال البلدية

-دراسة ميدانية في بلدية ذراع بن خدة-تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. علو زوهير

إعداد الطالبتين:

- مرابطين شيماء

- مكري شهيناز

السنة الجامعية: 2025/2024

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي منّ علينا بالصحة والعافية، وألهمنا العزيمة لإتمام هذا العمل، فله الفضل أولاً وأخراً في تيسير سبل العلم والتعلم، وأنار دروبنا بنور الحكمة .

نتوجه بخالص الدعاء إلى المولى عز وجل أن يمنّ علينا بخير الدعاء وخير النجاح، ويكتب لهذا الجهد القبول في ميادين العلم والمعرفة.

والشكر الجزيل لأستاذنا المشرف الدكتور "علو زوهير"، الذي كان خير مُرشدٍ وعونٍ، فما كان منه إلا أن سخر خبرته وتوجيهاته القيّمة، وصبر على تتبع تفاصيل الدراسة، فكانت ملاحظاته البناءة سرّاً من أسرار إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نرفع جزيل الامتنان إلى أساتذة قسم علم النفس الأفاضل، على ما غرسوه فينا من أسس علمية رصينة، والعاملين في بلدية ذراع بن خدة، الذين سهّلوا لنا سبيل الحصول على المعلومات والدعم،

زملائنا الأعزاء، الذين أضفوا على رحلتنا الدراسية روح التعاون والإخاء، فكانوا سنداً حقيقياً في الأوقات التي تتطلب العمل الجماعي. أسأل الله أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء، ويجعل هذا العمل نواةً لخدمة العلم والمجتمع

مرابطين ومكري

## الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها ونلتها بفضل الله، فالحمد لله الذي يسر البدايات، وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تذلل الصعاب وتتحقق الطموحات.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولاً، ابتدت بطموح وانتهت بنجاح.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، سندي وقوتي، ملاذي بعد الله، فخري واعتزازي، شكرا لوجودك، لصبرك، لحبك الذي استمد منه قوتي وعزيمتي، يا من أهديه حبي أولاً، نجاحاتي دائماً وأبداً، سأسعى دائماً لتحقيق ما يجعلك فخوراً بي.

أبي الغالي حفظه الله

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الصعاب بدعائها، من دعمتني بلا حدود، يا من اختصر الله فيها كل معاني الرحمة والحنان، كل لحظة نجاح لي هي انعكاس لتعبك وتضحياتك ودعواتك التي ترافقتني أينما كنت. يا رفيقة روعي ومصدر قوتي، أهديك نجاحي وكل إنجازاتي فهي بفضلك بعد الله. أسأل الله أن يديمك نورا في حياتي وسندا لا ينتهي

أمي الغالية حفظها الله

إلى التي كان حنانها سندا ودعواتها نورا في كل طريق.

جدتي العزيزة

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي.

إخوتي (نادين، بلال، moka، صارة، آية)

إلى صديقاتي الذين جعلوا هذه الرحلة أكثر متعة وأقل صعوبة، شكرا لكل لحظة دعم، لكل كلمة مشجعة، ولكل الذكريات الجميلة التي صنعناها معا.

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"

أفتخر بنفسني التي طالما حاربت من أجل هذه اللحظة.

... ﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ ...

شيماء

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"...سورة التوبة: 105.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تذلل الصعاب وتتحقق الطموحات. إلى الله عز وجل، رب العرش العظيم، الذي وهبني القوة والصبر والإرادة لإتمام هذا العمل،

أهدي ثمرة جهدي وتعب سنواتي الى التي كانت دعواتها لي زادًا وقوة، وبصبرها وحبها كنت أجد العزيمة في كل خطوة

أمي الغالية

إلى الذي علمني أن النجاح يبدأ من الإيمان بالله والعمل الجاد، وكان دائمًا مصباح طريقي.

ابي الحبيب

إلى الذي كان لي سندًا وداعمًا بكل حب وإخلاص، أهديك هذا الإنجاز، عرفانًا وامتنانًا.

شريك حياتي وزوجي العزيز.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دومًا مصدر التشجيع والمحبة

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني هذه الرحلة بكل ما فيها من صعوبات وتحديات

إلى كل من وقف بجانبني وساندني بدعوة صادقة أو كلمة طيبة،

أهدي هذا العمل عربون وفاء وتقدير.

اللهم اجعل هذا العمل خالصًا لوجهك الكريم، ووقفني لما تحب وترضى.

شهباز

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت دراستنا الحالية الى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، كما حاولنا من خلالها التحقق من وجود علاقة بين كل مجال من المجالات الخمس للمخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي، واحتمالية مساهمة المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة قوامها (94) عامل من عمال بلدية ذراع بن خدة بطريقة عشوائية بسيطة، وطُبقت عليهم أدوات جمع البيانات المتمثلة في مقياس يونغ للمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية (YSQ-SF) وقامت الباحثة زبيدة الحطاح (2010) بترجمته وتكييفه على البيئة الجزائرية، واستبيان الصراع التنظيمي المطور من قبل الباحث دزاير هريو (2017)، و ذلك بعدما قمنا بحساب الخصائص السيكومترية للأداتين للتأكد من ملائمتها ومعطيات الدراسة الحالية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، بحيث نصف من خلاله الظواهر كما هي موجودة في الواقع، واستخدمنا الأساليب المعالجة الإحصائية المناسبة وذلك عن طريق البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v.21. بعد التحليل الإحصائي للبيانات اسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- وجود علاقة ارتباطية بين نقص الاستقلالية /الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين التوجه نحو الاخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة والكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- تساهم بعض المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

وتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات لأخذها بعين الاعتبار للحد من النزاعات ومحاولة التكيف مع المخططات في بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية، الانفصال والرفض، نقص الاستقلالية والأداء الجيد، التوجه نحو الآخرين، اليقظة والكف، نقص الحدود، الصراع التنظيمي، عمال البلدية.

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

L'objectif de notre étude actuelle est d'explorer la nature de la relation entre les schémas cognitifs précoces inadaptés et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda. Nous avons également cherché à vérifier l'existence d'une corrélation entre chacun des cinq domaines des schémas cognitifs précoces inadaptés et le conflit organisationnel, ainsi que la contribution potentielle des schémas cognitifs précoces inadaptés dans la prédiction du niveau de conflit organisationnel.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un échantillon de 94 travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda a été sélectionné d'une manière aléatoire et simple. Des outils de collecte de données standardisés ont été appliqués, notamment le questionnaire des schémas cognitifs précoces inadaptés (YSQ-SF) conçu par Young, traduit et adapté au contexte algérien par la chercheuse Zoubida Elhattah (2010). Le questionnaire sur le conflit organisationnel développé par le chercheur Dzair Heriou (2017) a également été utilisé, après avoir vérifié ses caractéristiques psychométriques pour les besoins de l'étude actuelle. Nous avons adopté la méthode descriptive comme approche appropriée pour ce type de recherche, permettant de décrire les phénomènes tels qu'ils se manifestent dans la réalité. Les méthodes de traitement statistique appropriées ont été utilisées à l'aide du logiciel SPSS version 21.

L'analyse statistique des données a révélé les résultats suivants :

- Une relation corrélationnelle significative entre la séparation et de rejet, et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Une relation corrélationnelle significative entre manque d'indépendance/ performance et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Aucune relation corrélationnelle significative entre l'orientation vers les autres et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Aucune relation corrélationnelle significative entre la vigilance excessive et d'inhibition, et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Aucune relation corrélationnelle significative entre limites insuffisantes et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Une relation corrélationnelle globale entre les schémas cognitifs précoces inadaptés et le conflit organisationnel parmi les travailleurs de la commune de Draa Ben Khedda.
- Une contribution de certains schémas cognitifs précoces inadaptés dans la prédiction du niveau de conflit organisationnel chez les travailleurs de la commune de draa Ben Khedda.

Des recommandations et suggestions ont été proposées afin de réduire les conflits organisationnels et de favoriser l'adaptation aux schémas dans l'environnement professionnel.

**Mots-clés** : schémas cognitifs précoces inadaptés, séparation et rejet, manque d'indépendance, orientation vers les autres, vigilance excessive, inhibition, limites insuffisantes, conflit organisationnel, travailleurs municipaux.

## فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر و عرفان.....	أ.....
الإهداء.....	ب.....
الإهداء.....	ج.....
ملخص الدراسة باللغة العربية:.....	د.....
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:.....	و.....
فهرس المحتويات.....	ح.....
فهرس الجداول.....	ك.....
فهرس الاشكال.....	م.....
مقدمة.....	16.....

### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

الإشكالية:.....	20.....
2- فرضيات الدراسة:.....	30.....
3- أسباب اختيار الموضوع:.....	30.....
4- أهمية الدراسة:.....	31.....
5- أهداف الدراسة:.....	32.....
6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:.....	32.....
7- الدراسات السابقة:.....	36.....

### الفصل الثاني: المخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية

تمهيد:.....	45.....
1-لمحة تاريخية لمصطلح المخططات المعرفية:.....	45.....
2-تعريف المخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية:.....	46.....

- 3- خصائص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية: ..... 47
- 4- مجالات المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية: ..... 49
- 5- ميادين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية: ..... 52
- 6- نظرية المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة حسب يونغ: ..... 66
- 7- آلية عمل المخططات المبكرة غير المكيفة: ..... 69
- 8- صيغ المخططات ..... 74
- 9- العلاج بالمخططات المبكرة غير متكيفة عند جيفري يونغ: ..... 75
- 10- مزايا المخططات وعواقبها: ..... 77
- خلاصة الفصل: ..... 78

### الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- تمهيد: ..... 81
- 1- ماهية الصراع التنظيمي: ..... 81
- 2- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي: ..... 83
- 3- خصائص الصراع التنظيمي: ..... 87
- 4- أنواع الصراع التنظيمي: ..... 88
- 5- اتجاهات الصراع التنظيمي: ..... 95
- 6- مراحل الصراع التنظيمي: ..... 96
- 7- أسباب الصراع التنظيمي: ..... 99
- 8- مظاهر الصراع التنظيمي: ..... 104
- 9- نتائج الصراع التنظيمي: ..... 105
- 10- استراتيجيات إدارة الصراع: ..... 111
- خلاصة الفصل: ..... 116

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

118.....	تمهيد:
118.....	1-التذكير بفرضيات الدراسة:
124.....	2-الدراسة الاستطلاعية:
119.....	3- المنهج المستخدم في الدراسة:
126.....	4- الحدود المكانية والزمانية للدراسة:
129.....	5- مجتمع الدراسة الاستطلاعية:
129.....	6- عينة الدراسة:
135.....	7-أدوات جمع البيانات:
142.....	8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

145.....	تمهيد:
145.....	1-عرض النتائج حسب مقاييس الدراسة:
157.....	2 - عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها:
167.....	3-تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:
176 .....	❖استنتاج عام:
177.....	❖الاقتراحات.
180.....	قائمة المراجع.
193.....	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول رقم (01) تلخيص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية.....65
- جدول رقم (02) مزايا وعواقب المخططات في الطفولة والرشد.....77
- جدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.....120
- جدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.....121
- جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.....122
- جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل.....123
- جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية.....124
- جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.....130
- جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.....131
- جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.....132
- جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في العمل.....133
- جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية.....134
- جدول رقم (13) تصنيف المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية حسب بنودها.....136
- جدول رقم (14) توزيع المخططات غير التكيفية حسب المجالات.....136
- جدول رقم (15) سلم ليكرت السداسي.....137
- جدول رقم (16) ثبات مقياس المخططات المعرفية بألفا كرونباخ.....137
- جدول رقم (17) ثبات مقياس المخططات المعرفية بالتجزئة النصفية.....138
- جدول رقم (18) قيم الصدق الذاتي لمقياس المخططات المعرفية.....138
- جدول رقم (19) صدق الاتساق البنائي لأبعاد مقياس المخططات المعرفية.....139

- جدول رقم (20) توزيع أرقام البنود حسب الصيغة الموجبة والسلبية.....140
- جدول رقم (21) سلم ليكرت الخماسي للبنود الموجبة والسلبية.....140
- جدول رقم (22) ثبات استبيان الصراع التنظيمي بمعامل الفا كرونباخ .....140
- جدول رقم (23) ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.....141
- جدول رقم (24) قيم الصدق الذاتي لاستبيان الصراع التنظيمي.....141
- جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخططات المعرفية المبكرة .....145
- جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية للمخططات المعرفية المبكرة حسب متغير الجنس .....148
- جدول رقم (27) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي.....151
- جدول رقم (28) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي لدى افراد العينة حسب الجنس.....152
- جدول رقم (29) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الحالة العائلية.....153
- جدول رقم (30) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب السن.....154
- جدول رقم (31) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي.....155
- جدول رقم (32) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الإقدمية.....156
- جدول رقم (33) العلاقة بين الانفصال /الرفض والصراع التنظيمي.....157
- جدول رقم (34) العلاقة بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي.....158
- جدول رقم (35) العلاقة بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي.....159
- جدول رقم (36) العلاقة بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي.....160

- جدول رقم (37) العلاقة بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي.....161
- جدول رقم (38) العلاقة بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي.....161
- جدول رقم (39) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات.....162
- جدول رقم (40) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....163
- جدول رقم (41) تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار.....163
- جدول رقم (42) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة ت.....164

### فهرس الاشكال

- شكل رقم (01) مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي.....84
- شكل رقم (02) نافذة جوهاري.....90
- شكل رقم (03) نموذج (Hellriegel and slocum).....92
- شكل رقم (04) مراحل الصراع حسب نموذج pondy.....98
- شكل رقم (05) المراحل السلبية للصراع.....107
- شكل رقم (06) المراحل إيجابية للصراع.....109
- شكل رقم (07) ملخص الآثار السلبية والايجابية للصراع.....110
- شكل رقم (08) (توماس وكلمان) thomas & kilmann الأساليب الخمسة لإدارة الصراع.....115
- شكل رقم (09) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.....120
- شكل رقم (10) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.....121
- شكل رقم (11) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.....122

- شكل رقم (12) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية في العمل.....123
- شكل رقم (13) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية.....124
- شكل رقم (14) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....130
- شكل رقم (15) توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.....131
- شكل رقم (16) توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.....132
- شكل رقم (17) توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.....133
- شكل رقم (18) توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية.....134
- شكل رقم (19) المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية الأكثر بروزا لدى افراد العينة.....146
- شكل رقم (20) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الجنس.....152
- شكل رقم (21) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الحالة العائلية.....153
- شكل رقم (22) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب السن.....154
- شكل رقم (23) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي.....155
- شكل رقم (24) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الاقدمية في العمل.....156
- شكل رقم (25) اعتدالية توزيع البيانات.....165
- شكل رقم (26) تجمع التكرار المقدره والتكرار المتوقع حول الخط.....165
- شكل رقم (27) توزيع البواقي.....166

## مقدمة

تشهد بيئات العمل الحديثة، خاصة في المؤسسات الحكومية مثل البلديات، العديد من التحديات التي تؤثر في نفسية العاملين وأدائهم داخل المؤسسة، من بين هذه التحديات يبرز الصراع التنظيمي كواحد من أكثر المشكلات شيوعا وخطورة، ويقصد بالصراع التنظيمي حالة من التوتر أو الخلاف تحدث نتيجة اختلاف المصالح، أو سوء الفهم، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل العمل. هذا الصراع يمكن إن يظهر بين زملاء، أو بين العاملين والإدارة ويؤدي في الغالب إلي انخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإنتاجية وزيادة الضغط النفسي.

لكن الصراع داخل بيئة العمل لا ينتج فقط عن الظروف أو السياسات الإدارية، بل يتأثر أيضا بشخصية الفرد وكيفية تفكيره وتفسيره لما يحدث من حوله. وهنا تظهر أهمية ما يعرف في علم النفس بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية. هذه المخططات هي أنماط من التفكير والمشاعر السلبية التي تتكون في الطفولة نتيجة تجارب مؤلمة، مثل الإهمال من الوالدين، الرفض، القسوة، أو غياب الحماية والدعم. ومع مرور الوقت، تصبح هذه الأفكار مرسخة في عقل الإنسان وتؤثر في رؤيته لنفسه وللآخرين، حتى بعد أن يكبر ويدخل سوق العمل. فمثلا قد ينشأ شخص على فكرة انه "غير كفء" أو "لا يستحق التقدير" ثم يحمل هذه الفكرة معه إلى بيئة العمل، فيفسر أي ملاحظة بسيطة أو توجيه من رئيسه في العمل على انه إهانة أو تقليل من شأنه. أو قد يعتقد شخص آخر أن الآخرين دائما سيؤذونه، فيصبح متحفظا وعدائيا مع زملائه. هذه الأمثلة تعبر عن تفاعل المخططات المعرفية المبكرة مع مواقف العمل اليومية، مما يزيد من حدة الصراعات داخل المؤسسة.

أما في البلديات، فإن الظروف التي يعمل فيها الموظفون تزيد من احتمالية حدوث هذا التفاعل. فغالبا ما يعاني عمال البلديات من ضغط العمل، قلة التقدير، نقص الإمكانيات، سوء التنظيم، وتداخل المسؤوليات. هذه الظروف، حين تقابلها مخططات معرفية سلبية لدي العامل، تجعل الصراع التنظيمي أكثر تعقيدا وعمقا، لأنه لا يعود مجرد خلاف خارجي، بل يصبح مرتبطا بمشاعر وأفكار قديمة تؤثر في الطريقة التي يري بها العامل نفسه وزملاءه ومديره وحتى المؤسسة نفسها.

أن فهم العلاقة بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراع التنظيمي مهم جدا، لأنه يساعد على فهم الأسباب الحقيقية للتوترات والمشكلات في العمل، ويساعد الإدارات على التعامل مع

العاملين بطريقة تراعي حالتهم النفسية وتفكيرهم. كما يمكن أن يساعد العامل نفسه على فهم ذاته بشكل أعمق، وتعديل بعض الأفكار السلبية التي تؤثر عليه دون أن يشعر.

لهذا جاءت دراستنا لتسلط الضوء على العلاقة بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، انطلاقاً من أهمية فهم الأبعاد النفسية التي تسهم في نشوء التوترات داخل بيئة العمل. إذ تفرض الدراسة أن التجارب السلبية المبكرة قد تترك أثراً معرفية تؤثر في طريقة تفاعل الفرد مع المواقف التنظيمية. مما يزيد من احتمالية حدوث صراعات مهنية تؤثر على الأداء العام وجودة العلاقات داخل البلدية.

وقد قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين: نظري وتطبيقي.

أحتوى الإطار النظري على ثلاثة فصول خُصص الفصل الأول لتحديد الإطار العام للإشكالية، حيث أدرجنا فيه إشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني خصصناه للمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية وفيه تناولنا تطور مفهوم مصطلح المخطط ثم قمنا بتعريفه حسب الباحثين و ذكر خصائص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية و المجالات التي تظهر فيها هذه المخططات و ميادينه كما تطرقنا فيه إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية ثم قمنا بتوضيح آلية عمل هذه المخططات و أثارها السلوكية والمعرفية إضافة إلى كيفية تشكلها واستمرارها، كما تم التطرق إلى طرق العلاج بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية، وأخيراً تم عرض مزاياها وأضرارها وبيان الأساليب والاستراتيجيات العلاجية للتعامل معها و اختتم الفصل بخلاصة موجزة لأبرز ما تم تناوله من مفاهيم ومحاور.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للصراع التنظيمية الذي تناولنا عناصره على شكل أقسام، بحيث بدأنا الفصل بتمهيد ثم تناولنا فيه تعريف الصراع التنظيمي، نظرياته وخصائصه، وأنواعه واتجاهاته، مراحل مصادره، مظاهره، وأيضاً نتائجه وأخيراً تم عرض إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وختمنا هذا الفصل بخلاصة موجزة لأبرز ما تم تناوله من مفاهيم ومحاور.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي احتوى على فصلين: الفصل الرابع خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي بحيث قمنا بتذكير فرضيات الدراسة، المنهج المعتمد فيها، الدراسة الاستطلاعية، مكان وزمان إجراء الدراسة، ثم المعاينة وذلك بتقديم مجتمع الدراسة وكذا طريقة اختيار العينة، وكذا الخصائص التي تتميز بها، كما أدرجنا فيه أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار الفرضيات المصاغة.

أما الفصل الخامس والأخير خصصناه لعرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج، ومدى التحقق الفرضيات، كما أدرجنا في آخر الدراسة الاستنتاج العام وتقديم بعض الاقتراحات ومن ثم المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة والملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار البحث
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6 - تحديد مصطلحات الدراسة
- 7 - الدراسات السابقة

## الإشكالية:

يعد المجتمع الإطار العام الذي ينتمي إليه الأفراد، حيث يجمعهم تاريخ مشترك وقيم وعادات وتقاليد تنظم حياتهم اليومية. وباعتباره كياناً ديناميكياً، فإنه يتأثر باستمرار بالعوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة، ظهرت المنظمات كأحد المكونات الأساسية للمجتمع، حيث تلعب دوراً حيوياً في تلبية احتياجات الأفراد وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المختلفة.

تعد المنظمات الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات الحديثة، حيث تحيط بالإنسان منذ ولادته وحتى وفاته، مما يجعلها مؤثرة بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، ويمتد تأثيرها أيضاً إلى المعتقدات الدينية والحياة الأسرية.

ونظراً لهذا التأثير العميق، يسعى الأفراد إلى فهم طبيعة المنظمات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتهم. فهي الوسيلة الأساسية لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية في المجتمع. ومن هنا، فإن دراسة المنظمات ونظرياتها تساعد في اختيار الوسائل والطرق الأكثر فاعلية لتحقيق هذه الأهداف.

كما أن نسبة كبيرة من الأفراد يعملون داخل هذه المنظمات، مما يجعل دراستها أمراً ضرورياً لتحسين بيئة العمل وجعلها ملائمة ويسهم ذلك أيضاً في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع بفاعلية أكبر (حسين، 2010، ص 35).

عند التعمق في هذا الجانب، يظهر أن المنظمات تلعب دوراً أساسياً في مختلف جوانب الحياة، ونظراً لتأثيرها الواسع، أصبح من الضروري فهم آليات عملها وتطورها لضمان استجابتها الفعالة لاحتياجات الأفراد والمجتمع خاصة في ظل التحديات المتزايدة.

تعمل بيئة العمل نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية، فنجاح أي بيئة عمل في تحقيق أهدافها المرجوة يرجع بالضرورة إلى كفاءة مواردها البشرية باعتبارها العقل المدبر والقوة التي من خلالها يتم استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بها ولما كان الإنسان يمثل المورد الحقيقي لأي بيئة عمل نظراً لما يمتلكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم للوصول لأهداف المنظمة (غانية، 2022، ص 782).

من هنا يظهر لنا أن المورد البشري يعتبر من أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدام العنصر البشري هو عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمة.

تعتمد نظرة الفرد إلى نفسه وإلى مستقبله وإلى العالم المحيط من حوله على ما يمتلكه من أفكار ومعتقدات وبنى معرفية خاصة به، وفي ضوء هذه المعتقدات يتمكن من تفسير الأحداث، وفهم مواقف

التفاعل الاجتماعي، ويعطيها معاني ورؤى فريدة من نوعها، وعليه فإن الحياة بمجالاتها المختلفة تبني على أفكار الشخص، وما يمتلكه من خبرات، ومعتقدات، وهذه المعتقدات ليست مجموعة حقائق أو وقائع منفصلة عن مشاعره وتصرفاته، ولكنها جزء من تركيبته المعرفية والتي تندمج بصورة عامة في مخططاته المعرفية (خالف مبارك وآخرون، 2022، ص 1).

فقد تطرق "Piaget" إلى مصطلح المخطط ووضع بأنه أبنية معرفية لدى الطفل في لحظة معينة، وتثير الأبنية المعرفية إلى عمليات وطرق للتنظيم موجودة لدى الطفل تنظم استجابته للمواقف والخبرات، فالمخططات تتيح للفرد أن يقرر الطريقة التي يدرك بها البيئة (حسين، 2007، ص ص 113-114).

وكانت مساهمته البارزة لهذا المفهوم هو عمليتي التمثل والموائمة، التمثل هو القيام بالمخططات بالمساعدة في إدماج معلومات جديدة من البيئة، أما الموائمة فهي تعديل المخططات الحالية عند مواجهة منبهات بيئية لا تتناسب مع المخططات الموجودة مسبقا (عيسى تواتي، 2024، ص 150).

كما استخدم "Beck" (1967) مفهوم المخططات schémas ليشير الى الأبنية المعرفية التي تشمل تصورات الفرد حول ذاته والآخرين وأهدافه وتوقعاته وذكرياته وتخيلاته وكل ما تعلمه سابقا وهي تؤثر بشكل كبير إن لم تتحكم في معالجة المعلومات لديه (عيسى تواتي، 2024، ص 150).

فمن خلال معايشة الفرد لأحداث حياته اليومية واستجابته لها، يلاحظ أنه يتأثر بالعديد من المثيرات التي منها ما هو داخلي، ومنها ما هو خارجي فالمعتقدات والخبرات والأفكار التي يعتقدونها الفرد تقف وراء العديد من سلوكياته وتمثل جزء من المثيرات الداخلية لديه، والتي تنشأ من بيئات معرفية أكثر رسوخا واستقرارا في الشخصية

(خالف مبارك وآخرون، 2022، ص 2).

فقد تطرق "Young" إلى مفهوم آخر للمخططات المعرفية فقد جاء بمصطلح جديد وهو المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية التي عرفها على أنها أنماط أو موضوعات تتضمن الذكريات والعواطف والمعارف والأحاسيس التي تتعلق بالفرد وعلاقته مع غيره ومع المحيط (بوروية، 2024، ص 102).

وأيضاً يؤكد "Rafaeli. Bernstein and Young" (2011) أن الاستجابة غير التكيفية التي يطورها الفرد اعتماداً على تجارب تفاعلية لم يمتلك فيها سلطة عندما كان صغيراً تعبر عن نماذج معرفية انفعالية ذاتية التهديم تتشكل من توجهات فكرية، ذكريات، انفعالات و معارف وأحاسيس تنبع من الطفولة الأولى (Rafaeli, and all 2011 p 184).

أي أن المخططات الأولية غير التكيفية للفرد تبنى في البداية وهي تكون ناتجة عن خطأ في وظيفته الإدراكية، ثم تؤدي تلك المخططات إلى تكوين افتراضات، ثم قناعات يتأثر فيها الفرد وهي غير متكيفة أيضاً، ثم تولد هذه القناعات أفكار تلقائية سلبية تؤثر في مزاج وإدراك سلوك الفرد (بتول، ريام، 2018، ص 7).

اتفق Young (1993) مع (Beck) (1996) على أن للحالة المزاجية والبيئة دور في تطوير المخططات غير التكيفية، بينما يختلف معه يونغ في أن للوالدين والأشقاء والمحيطين بالفرد دوراً بارزاً في ظهور واستمرارية المخططات الضارة غير المتكيفة (عيسى تواتي إبراهيم، 2017، ص 309). حيث أوضح جون بولبي في نظريته للتعلق أن التاريخ الشخصي للفرد يتشكل من خلال نماذج تصورية أو معرفية تتكون من خلال مرحلة الطفولة بالتفاعل مع الوالدين والآخرين وتحدد نظرة الفرد عن العالم وعن نفسه وعن مستقبله وعلاقاته الاجتماعية مع آخرين.

ومن هنا تتشكل المخططات الخاصة بالفرد وإستراتيجيات المواجهة عند حدوث أحداث تثير المشاعر في العلاقات بل وتحدد المخططات أيضاً طبيعة الشخصية وطبيعة الاضطرابات التي قد يعاني منها الفرد، فإذا أدرك أن الوالدين يستجيبان لحاجاته و يحترمانه و يقدرانه فإن مخططاته بالنسبة لذاته هي الشعور بالقيمة والكفاءة وحب الآخرين وتقديرهم له ويشعر بالتفاؤل اتجاه المستقبل، وعكس ذلك ما يشعر بالإهمال والنبذ ويتعرض للإساءة فتكون مخططاته بالنسبة لذاته انه عديم القيمة ولا يستحق الحب وتكون نظريته تجاه الآخرين انه لا يثق بهم ويأخذ نظرة سلبية للحياة (Vander horst, 2011, p440) يبدو واضحاً أن التاريخ الشخصي للفرد هو الذي يحدد نظرة الفرد لذاته ومستقبله وللآخرين والتقييم الذي يضعه لنفسه سواء إيجابي أم سلبي، ومدى ثقته بنفسه والمحيطين به.

بحيث أكد (Williams and Kiskind) (2004) أن الحاجة النفسية الأساسية غير المشبعة تساهم في تطوير هشاشة معرفية للقلق و/ أو الاكتئاب ويقود الفرد تدريجياً لمعالجة معلومات العلاقات البينيشخصية الماضية والحاضرة بطريقة انحرافية نحو مسارات خاطئة.

(Williams, and Kiskind, 2004, P-P 7-24)

فنفلا عن (لوزاني فاطمة الزهراء 2020) فقد توصل Klosko and all (2017) أنه بمرور الوقت تتحول هذه الأفكار إلى معتقدات صلبة وخاطئة عن الذات والآخرين تتزامن مع أحاسيس غامضة، عميقة ومدمرة يسعى الفرد إلى حماية نفسه منها باستعمال إستراتيجيات غير تكيفية تعمل على التكيف مع المواقف التي تنشأها.

أي أنه في وقت لاحق قد يعاني الفرد في مرحلة الرشد من نفس الأحاسيس التي ستعمم الوضعيات الماضية المؤلمة عن الوضعيات الحالية والتي تمثل تفصيلاً مرتبطاً بالماضي.

وهذا ما أكده Young في نظريته للمخططات التي حاولت تفسير الفرد، ونتائج التفاعلات والعلاقات الاجتماعية والإنسانية والنفسية والبيئية المترتبة على ذلك بصورة واضحة في مرحلتي الرشد والمراهقة، وتأثيرها على إدراك الفرد لذاته، وللآخرين والعالم المحيط به، أي تشرح كيف تتطور وتتشكل معتقدات الفرد عن ذاته والعالم من حوله، كما توضح الدور الذي تقوم به المعتقدات في التأثير على التفكير والانفعالات والسلوك وكيف يمكن أن توجه هذه المعتقدات الفرد وتدفعه للسعي نحو بيئات يمكن أن تعززها وتحافظ على بقائها (خلف مبارك وآخرون، 2022، ص 8).

يتبين لنا أن المخططات المعرفية تلعب دوراً في تشكيل رؤية الفرد للعالم، حيث تتشكل هذه المخططات من خلال معتقداته وخبراته، وتؤثر بشكل مباشر على تفسيره للأحداث وسلوكياته، تؤثر هذه المخططات على مشاعره وتصرفاته مما يجعلها عنصراً ثابتاً ومستقراً في شخصيته.

فحدد "Young" ثمانية عشر مخططاً غير متكيف وصنفها ضمن 5 ميادين تعبر عن الحاجات الخمس للإنسان غير المشبعة، وتستمر هذه المخططات في النمو طيلة الحياة وتشكل المبدأ الذي سيفسره على أساسه الشخص الواقع (بختة سليمة، سهيلة، 2021، ص 98).

ثم أصبحت المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية بالصيغة المختصرة التي طورها "Young" و Baum (1999) وتتضمن خمسة عشر مخططاً مصنفاً بدورها في 5 مجالات كبرى كل منها يشمل عدد من المخططات الفرعية وهي المجالات الخمسة ومخططاتها، يعكس كل منها مشكلات تنشأ بسبب بيئة الطفولة غير المستقرة أو غير الداعمة. المجال الأول هو الانفصال والرفض، حيث يعاني الشخصية من مشاعر عدم الأمان في العلاقات مثل الخوف أن يهجره الآخرون أو عدم الثقة بهم، أو الشعور بأنه غير كافٍ أو معزول المجال الثاني وهو نقص الاستقلالية والكفاءة، حيث يواجه الفرد صعوبة في الاعتماد على نفسه، ويشعر بالعجز أو الخوف من الفشل، أو أنه غير قادر على تحقيق النجاح بمفرده. أما المجال الثالث في التوجه المفرط نحو الآخرين يكون الشخص موجهاً بشكل مفرط لإرضاء الآخرين

على حساب راحته واحتياجاته مثل الخضوع لهم أو التضحية بسعادته من أجلهم، أو السعي الدائم للحصول على قبولهم. في اليقظة المفرطة وهو المجال الرابع، في التركيز الذات على الانضباط العاطفي والالتزام الصارم بالقواعد، مما يجعل الشخص يميل إلى التشاؤم أو السعي إلى الكمال المبالغ فيه، أو يكتب مشاعره خوفا من الظهور بخوف.

وأخيرا يتمثل المجال الخامس نقص الحدود، فيتعلق بعدم احترام القواعد أو ضبط النفس على كإحساس بأن الشخص يستحق معاملة خاصة دون التزامات أو عدم القدرة على التحكم في السلوكيات (عبير جار الله، 2024، ص - ص 136 - 137).

يمكن لهذه المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية أن تولد بنيات عالية مسؤولة عن الاضطرابات كالقلق والاكتئاب واضطرابات الشخصية، وأيضا أن الأشخاص الذين لديهم أحد المخططات الأكثر تأثيرا وضررا على الفرد المتمثلة في الإهمال والاستغلال والحذر، الخجل وعدم الكمال أو الحرمان العاطفي فهؤلاء الأفراد يتم معاملتهم بشكل سيء وتم التخلي عنهم في مرحلة الطفولة، ففي سن الرشد يتم تنشيط هذه المخططات من خلال مجموعة من الأحداث الصادمة التي عاشها هؤلاء الأفراد أثناء طفولتهم، فعندما ينشط المخطط تتراقد معه مجموعة من الانفعالات السلبية المتمثلة في الحزن والخجل وكذلك الخوف والغضب (بتول ريام، 2018، ص 5).

كما يؤدي مخطط النقص وعدم الكمال الذي يتسم بحكم الفرد على نفسه بأنه شخصية غير متكاملة وغير قادرة وأنه لا يؤثر بالآخرين وهذا الفرد لا يتحمل الانتقادات والتوبيخ ويتضايق من مقارنته بالآخرين ويتميز بنقص الثقة بالنفس كما أنه يلوم نفسه اتجاه عيوبه، وهذه العيوب قد تكون داخلية كالغضب والضيق الاجتماعي (أمينة، 2012، ص 23).

حيث أظهرت دراسة "Lumley et Harkness, 2007" أن هناك ارتباطا بين خبرات ومحن الطفولة الصادمة كسوء المعاملة والاعتداء الجسدي والجنسي وظهور بعض المخططات المبكرة غير التكيفية وفي نفس السياق أثبتت دراسة "Narimani et Aghdam et Abolghasemi" (2012) أن الأطفال الذين تعرضوا للإساءة في مرحلة الطفولة من المرجح أن يطورا مخططات غير التكيفية وتشويهات معرفية نتيجة للمحيط الأسرى غير الصحي والذي يتصف بالقسوة والجهود.

لكن ليست بالضرورة لكل مخطط سبب صدق بحيث يمكن أن ينتج المخطط من خلال الإفراط في الحماية والذي قد يؤدي مثلا إلى مخطط التبعية أو عدم الكفاءة (أمينة، 2012، ص 81).

وان المخططات غير التكيفية تنشأ مع الفرد في مراحل نموه الأولى من طفولته، وتعتمد على مدى إشباعه للحاجات النفسية الأساسية، فنقص إشباع هذه الحاجات هو الذي يخلق أثارا يمكن أن تصل حتى إلى الاضطرابات (بتول ريام، 2018، ص 5).

فترتبط اضطرابات الشخصية بالمخططات المعرفية التي تتضمن جوانب غير معرفية أيضا، مما يفسر قدرة الفرد على إدراك خطأ معتقداته بشكل عقلائي، رغم استمراره في التفاعل معها عاطفيا وكأنها صحيحة، ويُؤخذ في الاعتبار دور المخططات غير التكيفية المبكرة في تشكيل الاستجابات العاطفية غير العقلانية (أحمد سمير، صديق أبو بكر، 2003، ص 250).

وعليه يمكن القول أن المخططات المعرفية المبكرة تتطور خلال السنوات الأولى من حياة الفرد، وتنشأ من إحباط إشباع الحاجات الأساسية، أي أنها تتشكل وتعزز من خلال تجارب الصعوبة والصدمات المبكرة كما يمكن أن تتشكل من خلال الإفراط في الحماية لذلك فهي تسيطر على حياة الفرد في مرحلة الرشد من خلال عملية استتارة ظهورها أثناء الوضعيات التي تتشابه مع المواقف التي تعرض خلالها الفرد لإحباط إشباع حاجاته الأساسية وتترجم من خلال الاضطرابات النفسية وبالتالي فهي تمثل عبئ الماضي على مستقبل الفرد.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Nordahl et all, 2005) إلى وجود علاقة ارتباطية بين المخططات غير التكيفية المبكرة وأعراض اضطرابات الشخصية حيث ارتبطت أعراض اضطرابات الشخصية البارانودية، والاعتمادية والحدية بمخطوطات الإساءة والخزي، الحرمان الانفعالي، في حين ارتبطت أعراض اضطرابات الشخصية الوسواسية القهرية وسلبية العدوان بمخطوطات قصور ضبط الذات، والأهلية والجدارة، كما ارتبطت أعراض اضطراب الشخصية النرجسية بمخطوطات الحساسية المفرطة للأذى، والكبح الانفعالي.

كما قام (Makinson, 2013) بدراسة تحليلية مراجعة لأدبيات المخططات ووجد أنها ترتبط بالكثير من الاضطرابات الانفعالية والسلوكية خاصة. في مرحلة المراهقة، حيث ارتبطت باضطرابات ما بعد الصدمة (Cokram, 2010) والاكئاب (Galman 2010) والفوبيا الاجتماعية (Pinto – Gouveia, Castilho, 2010) واضطرابات الأكل (Gullum, 2010) والمشاكل الابينشخصية (Galhardo et Cunha, 2006) (عيسى تواتي، 2018، ص، ص 37-38).

كما أكد كل من محمد السيد عبد الرحمن، ومحمد أحمد سوغان (2015) أن هناك علاقة بين المخططات المعرفية غير التكيفية وبعض الاضطرابات النفسية والشخصية والسلوكية مثل الاكتئاب، القلق المعمم، القلق الاجتماعي، المخاوف المرضية، العدوان، الشخصية المضادة للمجتمع.

وتعتبر المخططات المعرفية غير التكيفية من أكثر المشكلات التي يقابلها المعالجين، خاصة مع المرضى الذين يعانون من نوبات متكررة من الاكتئاب الذين يقاومون التغيير والعلاج، حيث تعوق هذه المخططات إلى تحسن المريض (إيمان عاطف، 2020، ص 75).

كما توصلت دراسة (Wang et all, 2010) التي تتبعت تحسن مجموعة من مرضى الاكتئاب لمدة 9 سنوات، استقرار لمجموعة من المخططات المعرفية غير تكيفية.

وهذا ما يبين لنا أن المخططات المعرفية غير تكيفية لها دور في تطور أعراض الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية والشخصية والسلوكية نتيجة عدم إشباع الاحتياجات الوجدانية والعاطفية أثناء مرحلة الطفولة، والخبرات الصادمة المحيطة التي مر بها الطفل أو المراهق، وتكمن خطورة هذه المخططات أنها تظل كامنة لدى الفرد وتظهر على هيئة أخطاء التفكير والتشوهات المعرفية التي يمارسها الفرد في مواجهة خبراته الحياتية المختلفة وهكذا يصبح عالقا في صراع داخلي فتخلق لديه مشاعر سيئة اتجاه ذاته والآخرين.

فخلق المشاعر السيئة بين الأفراد هو ما يؤدي إلى تكوين علاقات سيئة بين الأفراد والمجموعات وإدارة المنظمة (سارة، 2014، ص 91).

فتؤدي العلاقات السيئة بين الأفراد بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات وتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع بين الأفراد التنظيم أو ما يسمى بالصراع التنظيمي (زهير، 2019، ص 11).

وهو عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم توافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات (أحلام سوداني، 2022، ص ص 19-20).

كما عرفه (Leavitt) على أنه نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب إن اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين (Leavitt, 1964. P212).

ووصف (Deutsch) الصراع على أنه قائم كلما حدثت أنشطة غير متوافقة لأهداف متعارضة، مطالبات، معتقدات، قيم، رغبات، أفعال، مشاعر

(Titov et Virover et all, 2018, p.p 19–36).

ليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان إلى أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتشف أنواع عديدة من الصراعات التي تستحوذ على ما يقارب 30% من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات لأنها مضرّة بصحة المنظمة (المغربي، 2010، ص 301).

يشير التقرير التي أصدرت الجمعية الأمريكية للإدارة (Management Association) إلى انه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرين ونوابهم يقضون حوالي (25%) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظمات، أما بالنسبة للإدارات في المؤسسات التربوية فنجد أن هذه النسبة كانت مختلفة تماما وتوصل إلى (50%) من أوقات الإداريين فيها (شنة محمد رضا، 2017، ص 5).

تعد الصراعات تنظيمية من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن (25%) من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية (محمد فراس شاهر العويوي، 2013، ص 3).

ومادام الصراع ظاهرة طبيعية لا بد وجودها في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها، أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها، سعيا للتوصل إلى طريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمتهم، اتجاهاتهم، ومدركاتهم كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي (ليمان محند ومراد، 2023، ص 5).

ونظرا لأن الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليبه معالجته وإستراتيجيات إدارته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمؤسستهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وتحقيق الأهداف المسيطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجر عنها من انخفاض في فعالية هذه المؤسسات (بورغدة حسين، 2005، ص 147).

توصلت دراسة قاسيمي (2005) إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتوتر العلاقات الرأسية والأفقية منها تعطيل المهام الذي أما أن يكون معتمد أو غير معتمد وبالتالي تكون له أهداف يرى إليها أشخاص أو جماعة ما وراء ذلك.

حيث أظهرت نتائج زوليخة منصورى وإشراف بكري (2019) أن العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية، وتوصلت أيضا الترقية بنوعها ليست سبب مباشر وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع ويمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة.

بالنظر إلى المعطيات المتوفرة يمكن القول أن الصراعات هي تناقضات وخلافات تحدث على عدة مستويات في المنظمة تعود لأسباب إدارية، اجتماعية، أو شخصية للفرد وقد تعود حتى لتطور مخططاته المعرفية فالصراع ليس بالأمر الجديد لكن الاهتمام به من الناحية الإدارية هو الوجه الجديد و وجوده في المنظمة أمر طبيعي يجب الاعتراف به لكن يجب على الإدارة التعرف على مصادره للتوصل إلى إستراتيجيات مناسبة للتعامل معها لأنها تستحوذ نسبة كبيرة من وقتهم فيجب فض الصراعات لأن إهمالها يعود بالسلب على الصحة النفسية للعامل وبالتالي انخفاض فعاليته في المؤسسة.

فالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية Early maladaptive cognitive schemas تمثل سببا لهزيمة الذات ولظهور العديد من المشكلات والاضطرابات النفسية واضطرابات الشخصية والتي بدورها تؤثر في سلوكياته من جهة وعلى انفعالاته من جهة أخرى، وينطوي تحت سوء التوافق النفسي تعطل صحته النفسية، بل وقد تصل إلى الاضطراب النفسي الذي يؤثر في كافة أوجه الشخصية المعرفية والمزاجية والسلوكية، وفي أشكال العلاقات مع الآخرين. وفقا لرواء التوجه المعرفي فإن هذه المخططات تحدد الكيفية التي يدرك بها الفرد ذاته ومستقبله وعالمه الخارجي، فإذا كانت هذه المخططات مختلفة وظيفيا أو غير تكيفية يترتب عليها سلوكيات وانفعالات غير تكيفية ولهذا فإن وراء كل اضطراب من الاضطرابات الشخصية أو النفسية معتقدات ومخططات لا تكيفية تؤدي إلى تشويه إدراك الفرد لما يرد إليه من معلومات وتؤدي إلى استجابات انفعالية شديدة السلبية. ونقص القدرة على حل المشكلات والشعور بالعجز والخزي (محمد فتحي، 2022، ص-ص 3-4).

تواجه بيئات العمل في قطاع الوظيفة العمومي تحديات متزايدة تتعلق بالصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة شائعة تعكس تباين المصالح و الأهداف بين الموظفين ورغم أن الأسباب الهيكلية والتنظيمية لهذه

الظاهرة واضحة، إلا أن العوامل النفسية والمعرفية تلعب دورا لا يقل أهمية في نشوء الصراع ومن بين هذه العوامل تبرز المخططات المعرفية المبكرة التي تؤثر على فهم الفرد لنفسه وللآخرين، عندما تكون هذه المخططات غير متكيفة فإنها تؤدي إلى تشوهات معرفية تسبب صراعات داخلية وخارجية فعلى المستوى الداخلي، قد ينتج عنها مشاعر دائمة من القلق، الإحباط، أو تدنى تقدير الذات. أما على المستوى الخارجي، فقد تؤثر على العلاقات الاجتماعية مسببة سوء فهم والنزاعات. وبالنظر إلى أن عمال البلدية يعملون في بيئات عمل معقدة تتسم بالصراعات التنظيمية تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقات بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراعات التنظيمية.

فيمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص الاستقلالية والأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة المفرطة والكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية ومستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟
- ✓ هل تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص الاستقلالية والأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة والكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية ومستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.
- ✓ تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام الباحث بمجال علم النفس التنظيمي والمعرفي وسعيه لفهم العوامل المؤثرة في التفاعل المهني.
- الوزن العلمي للموضوع باعتباره يدرس أهم المواضيع في العصر الحالي (موضوع الساعة).
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
- الاستفادة من النتائج المتصل عليها.
- الرغبة في الجمع بين البعدين المعرفي والتنظيمي في دراسة واحدة ذات طابع تطبيقي.
- الحاجة إلى فهم أعمق للمخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية وأثرها في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل.
- أهمية تقديم مقترحات عملية لتحسين بيئة المحل وتقليل الصراع التنظيمي بناءً على نتائج علمية.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المخططات المعرفية المبكرة غير تكميلية والصراع التنظيمي، خاصة في السياق الجزائري.

- تم تقديم هذا الموضوع نظرا لأهمية الصراع التنظيمي كظاهرة تؤثر على أداء العمال وتوازنهم النفسي داخل المؤسسات.

#### 4- أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية النظرية:

- يساهم في إثراء الدراسات العلمية المتعلقة بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والصراع التنظيمي مما يضيف فهما أعمق للعلاقة بين العوامل نفسية والسلوك التنظيمي.
- زيادة البحوث والدراسات في هذا المجال، إذ يمكن اعتبار هذه الدراسة جديدة نسبيا (ضمن حدود علم الباحث) التي تتناول المخططات المعرفية غير التكيفية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، أي إضافة جديدة للمكتبة العلمية.
- يمكن أن يساهم في تطوير إطار نظري جديد يربط بين النماذج النفسية (مثل المخططات المعرفية) ومشكلات تنظيمية (مثل الصراع التنظيمي).
- يركز البحث على فئة مهنية محددة (عمال البلدية) وهي فئة قد تكون قليلة الدراسة في هذا المجال مما يساعد تسليط الضوء على تحدياتها النفسية والتنظيمية.

##### ب- الأهمية تطبيقية:

- يمكن للنتائج أن توفر توصيات تطبيقية لتحسين بيئة العمل لدى عمال بلدية ذراع بن خدة من خلال الحد من تأثير المخططات المعرفية غير التكيفية على الصراعات التنظيمية.
- تساعد نتائج الدراسة الإدارات المحلية على وضع إستراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات التنظيمية مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية.
- يمكن الاستفادة من النتائج في تصميم برامج إرشادية وتدريبية لهدف تحسين التفكير الايجابي.

##### ج- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في فهم تأثير المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية على الصراع التنظيمي لدى عمال البلدية مما يساعد في تحسين بيئة العمل وتقليل النزاعات. كما تساهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة وتعزيز كفاءة الخدمات العامة من خلال رفع مستوى التعاون بين الموظفين، إضافة إلى ذلك تساهم في تصميم برامج تدريبية لدعم العمال نفسيا وتحسين طرق تكيفهم مع بيئة العمل، مما يقلل من التوتر والضغط المهني. كما توفر الدراسة مرجعا علميا للباحثين والإداريين لفهم

العوامل النفسية المؤثرة في الصراع التنظيمي، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء المهني.

### 5- أهداف الدراسة:

✓ الكشف عن أنواع المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية الأكثر شيوعاً لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

✓ الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي الذي يعاني منه عمال بلدية ذراع بن خدة.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجال الانفصال والرفض والصراع التنظيمي.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجال نقص الاستقلالية والأداء الجيد والصراع التنظيمي.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجال التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجال اليقظة المفرطة والكف والصراع التنظيمي.

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجال نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي.

✓ التعرف على مدى وجود علاقة بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية ومستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

✓ مدى مساهمة المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي.

### 6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### • المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية:

أ- تعريف الإصلاح: هو شعور مؤلم يتكرر في الحاضر نتيجة خبرات سيئة في الماضي، فهي إدراكات راسخة حول الذات وحول الآخرين والعالم، والتي تترسخ مبكراً في الطفولة نتيجة لحرمان ونقص تربيوي سليم فتصبح طريقة الإدراك صلبة وسلبية عن الراشد. (Hawseust, 2003, p20)

هي اختلال وظيفي واضح، مكون من تكريرات، انفعالات، معارف وإحساسات جسدية، تتشكل خلال مرحلتها الطفولة أو المراهقة، تتعلق بالذات أو العلاقات مع الآخرين (أمينة بن قويدر، 2012، ص22). يرى "أرون بيك" أن المخططات عبارة عن بنيات معرفية موجودة لدى الفرد تتضمن الاعتقادات والافتراضات، التوقعات والمعاني، والقواعد التي يكونها الفرد عن الأحداث أو الآخرين أو البيئة. وعلى هذا تمثل الإطار الأساسي الذي يستخدمه الفرد لفهم الذات والعلاقة الاجتماعية مع الآخرين. إذ أنها تؤثر في الكيفية التي تدرك بها الأشياء والناس والأحداث والاستجابات نحوه، وهي المسؤولة عن تنشيط الأفكار

التلقائية ونشأتها، كما يمكن أن تكون هذه المخططات ضمنية أو ظاهرة تختلف من شخص لآخر ومن ثم نجد أن طرق تأويل وتفسير الموقف الواحد تكون بطريقة مختلفة، إذ أن مضمون كل مخطط يختلف من شخص لآخر حسب خبرات هذا الفرد (طه عبد العظيم حسين، 2007، ص 15).

#### ب- إجراءات:

تعرف على أنها مجموع درجات التي يتحصل عليها عمال البلدية من خلال مقياس المخططات المبكرة غير متكيفة الذي أعده يونغ في صورتها المختصرة أين يمكن أن يكون مرتفع أو منخفض حيث تتشكل غالبا نتيجة صدمات الطفولة نتيجة خيارات مؤلمة أو بيئات أسرية مضطربة فتشكل ضعف الانفصال وضعف الاستقلالية وضعف الحدود والتوجه نحو الآخرين وكبت المشاعر أي يظهر من خلال سلوكيات العامل مثل القلق وعدم الثقة بالنفس أيضا بعدم الأمان في العلاقات وإهمال النفس كما تظهر على شكل سلوكيات اندفاعية مثل الانفعال السريع كالصراخ أو التصرف بعنوانية عند الغضب.

تصنف المخططات المبكرة غير التكيفية إلى خمس مجالات وهي:

#### • مجال الانفصال والرفض:

يحدد مفهوم مجال الانفصال والرفض على النحو التالي:

أ- اصطلاحا: هو خلل وظيفي يتسم صاحبه بعدم قدرته على تكوين روابط أكيدة وناجحة مع الآخرين، ويتضمن أن احتياجات الاستقرار، الأمن، الحنان، الانتباه والتي لن تلبى أبدا، ويندرج في هذا المجال مخطط نقص الحنان والإهمال/عدم الاستقرار، مخطط الشك / التعدي، مخطط العزلة، مخطط النقص / عدم الكمال (cokram, 2009. p37).

ب- إجراءات: ويعرف مجال الانفصال والرفض في هذا البحث بأنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عامل بلدية من خلال البنود المحمرة بين البند 1 و25.

#### • مجال نقص الاستقلالية والأداء الجيد:

يحدد مفهوم مجال نقص الاستقلالية والأداء الجيد على النحو التالي:

أ- اصطلاحا: هو خلل وظيفي يتسم صاحبه بأن له توقعات تجاه نفسه واتجاه العالم لا تطابق قدراته المدركة للبقاء على قيد الحياة، وللتصرف باستقلالية لأنها القدرة التي يملكها الفرد للانفعال عن قائلته، واستقلاليته عنها. ويندرج تحت هذا المجال مخطط الفشل، التبعية/ عدم الكفاءة، مخطط القابلية للانجرار، مخطط العلاقة الدمجية (Armts et gender, 2009, P173).

ب- إجرائيا: يعرف مجال الاستقلالية والأداء الجيد على أن مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عامل بلدية من خلال البنود من 26 إلى 45.

• مجال التبعية للآخرين:

يحدد مفهوم مجال التبعية للآخرين على النحو التالي:

أ- اصطلاحا: هو خلل وظيفي يعطى الفرد من خلاله اهتماما مبالغا فيه لحاجيات الآخرين، وغالبا ليس لديه وعي بانفعالاته الخاصة ورغباته الشخصية وغالبا ما يعطون اهتماما مبالغا فيه لحاجيات الآخرين على حساب حاجاتهم الخاصة، ويتصرف هؤلاء بهذه الطريقة بهدف الحصول على القبول والحفاظ على الصلة العاطفية، أو تجنب الهجر أو التخلي وهؤلاء في طفولتهم لم تكن لديهم الحرية في متابعة ميولهم الطبيعية، وفي الرشد ليس لديهم إحساس بأوامر داخلية وإنما بأوامر ذات منبج خارجي ويتبعون رغبات الآخرين. ويشمل هذا المجال المخططات التالية: الخضوع/ الإجبار التضحية (Young 2005, p45).

ب- إجرائيا: يعرف مجال التبعية للآخرين على أنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عامل بلدية من خلال البنود من 4 إلى 55.

• مجال اليقظة المفرطة والكف: يحدد مفهوم مجال اليقظة المفرطة والكف على النحو التالي:

أ- اصطلاحا: هو خلل وظيفي يتسم أصحابه بأنهم يقومون التعبير التلقائي لمشاعرهم ونزواتهم. هذا المشكل يمكنهم من الاحتفاظ بقواعد شخصية صلبة تخص التعامل والكفاءة غالب على غرار أشكال أخرى للحياة، لذة هواية بأصدقاء، أو على غرار الصحة. فالمنبج الخاص هو مرحلة طفولة بدون سعادة، متحفظة ومتشددة أين يتغلب التحكم على الذات وإنكار النفس منه على التلقائية واللذة.

لم يشجع على اللعب والبحث عن السعادة في طفولتهم وإنما تعلموا أن يكونوا جد يقظين، حذرين، فيما يخص الحوادث السلبية للحياة وعلى اعتبار الحياة كئيب ويشمل هذا المجال المخططات التالية، مخطط

التحكم المفرط في الانفعالات، مخطط المتطلبات العالية (بوعروج فريدة، 2019، ص-ص 70-71)

ب- إجرائيا: يعرف مجال اليقظة المفرطة والكف في هذا البحث على أنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عامل بلدية من خلال البنود من 56 إلى 65.

• **مجال نقص الحدود:** يحدد مفهوم مجال نقص الحدود على النحو التالي:

أ- **إصلاحيا:** هو خلل وظيفي يتسم أصحابه بأنهم لم يطوروا الحدود المناسبة فيما يخص تبادل الشعور، والتحكم الذاتي، يمكن أن يتعلق الأمر بنقص الحدود الداخلية، نقص المسؤولية اتجاه الآخرين أو عدم القدرة على تخطيط أهداف طويلة المدى، ويظهر هؤلاء المفحوصون بأنهم أنانيون، مدلون، وغير مسؤولين ونرجسيين.

ويشمل هذا المجال المخططات التالية: مخطط السيطرة ونقص في التحكم الذات (لمين عثمان، 2022، ص 155).

ب- **إجرائيا:** يعرف هذا المجال إجرائيا على أنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها عامل بلدية من خلال البنود من 66 إلى 75.

• **تعريف الصراع:**

نجد أن كلمة الصراع في اللغة تعنى: النزاع والخصام والشقاق، وتعنى في الإنجليزية العراك والصدمة أو الخصام أي هو التعارض بين المصالح والآراء والخلاف (Richard Bérard, 2000, P 11).

**تعريف اصطلاحا:**

قدم رحيم (2001) تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه إلى عدة: "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التناظر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة، حاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفصيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين (Rahim, 2001, P118).

ومن هذا المنطلق نرى أن الصراع هنا هو المنافسة الواعية بين أفراد أو جماعات إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه، ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال.

• **تعريف التنظيم:**

عملية إدارية أساسية تقضى لدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامه ومسئوليتها وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها في أقل كلفة ممكنة وأقصر وقت معقول وأكبر إنتاجية وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاطات المتنوعة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة أدائها (حسن الجيلاني، 2008، ص 59).

بحيث عرفه "ادوين ستين" بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد توجد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليه (فوزي حسن، 1999، ص 65).

وكلمة organisation: تعنى تجمع أو إتحاد مؤلف من أشخاص أو مؤلف من مجموعات كما تعني تجمع أو اتحاد مقصود لتحقيق أهداف معينة (LAROUSSE, 2004. P295).

#### • تعريف الصراع التنظيمي:

بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات (حسين حريم، 2003، ص 254).

ويعرفه زايد: بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه (زهير بوجمعة شلبي، 2011، ص 92 ص 93).

ويعتبرا أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية (محمد جمال عبد الله، 2015، ص 96).

#### تعريف الإجرائي:

هي درجة التي يتحصل عليها عمال بلدية على استبيان، الصراع التنظيمي حيث يمكن أن يكون هذا الصراع مرتفع أو منخفض، ويظهر لك من خلال الخلافات الحادة الناتجة عن عملية التفاعل بين العمال ويعود مصدرها لتطور المخططات المعرفية للعامل.

#### 7- الدراسات السابقة:

1-7 دراسات السابقة خاصة بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية:

1-1-7: دراسات عربية ومحلية:

1-1-1-7: دراسة الباحثة زبيدة الحطاح (2011) بعنوان: "علاقة المخططات المبكرة الغير

متكيفة والذكاء العاطفي بالفشل الأكاديمي " الرسوب في امتحان البكالوريا". والتي أجرتها على عينة متكونة من 365 فردا (188 ناجحون و168 فاشلون) من السنة الأولى جامعي ومعاهد التكوين الوطني،

وتم تطبيق كلا الفئتين وتم استخدام المنهج الوصفي النسبي المقارن وكما أنها استخدمت مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- المقياس المختصر (لجيفري يونغ)

- مقياس الذكاء العاطفي (لعبد المنعم الدردير)

وأهم النتائج التي توصلت إليها: فكانت التعرف على عوامل نفسية التي يمكن أن تؤثر في الفشل الأكاديمي، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الناجحين والفاشلين فيما بعضا مجالات المخططات المبكرة الخير متكيفة.

**7-1-1-2:** دراسة الباحثة عشواني شهرزاد (2013) بعنوان "المخططات المبكرة الغير متكيفة عند المدمنين على المخدرات" بمستشفى الأمراض العقلية وقد أجريت على عينة مكونة من 40 فرد كلهم ذكور متواجدين بمستشفى الأمراض العقلية "فرنيس فانون" بالبلدية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكما استخدمت مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- المقياس المختصر (لجيفري يونغ)

- اختبار تصنيف سوء استعمال المخدرات (10 - Dast)

وقد بينت النتائج المتوصل إليها: وجود تسع مخططات نشطة عند المدمنين بحيث بينت نوع المخططات النشطة عند المدمنين في درجة تأثيرها في شخصية هؤلاء المدمنين وتأكدت من صحة فرضية الأولى ضمن فرضية البحث فيما يخص نشاط عدد من المخططات المبكرة عند المدمنين. أما الفرضية الثانية يخص ترتيبها من حيث درجة تأثيرها فلم تتحقق صحتها.

**7-1-1-3:** دراسة الباحثة بن قويدر أمينة وخولة حامدي (2012) بعنوان: "القيم الانفعالي وعلاقته بالمخططات المبكرة غير متكيفة" وقد أجريت على عينة مكونة من (358) طالب وطالبة كلهم متواجدين بجامعة سعد دحلب بالبلدية.

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي كما استخدمت مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- مقياس القمع الانفعالي (لويبرجر)

- مقياس المختصر (لجيفري يونغ)

وأهم النتائج التي توصلت إليها هي: وجود علاقة سالبة بين القمع الانفعالي والمخططات المبكرة غير المتكيفة وقدمت الدراسة إلى استخدام إستراتيجية القمع الانفعالي مرتبط بالحفاظ على صورة الذات وتقادي تأثير السلبي الذي يشير بالمخطط المبكر غير المتكيف.

7-1-2 دراسات أجنبية:

7-1-2-1: دراسة الباحث كرومي وآخرون (2008) بعنوان: "تأثير المخططات المبكرة الغير المكيفة

على والاكتئاب" لدى طلبة جامعة تولوز -2- فرنسا

هدفت الدراسة التي تقيم تأثير المخططات المبكرة غير المكيفة على الاكتئاب مع الأخذ بعين الاعتبار درجة شدة الاكتئاب.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعينة فرنسية متكونة من 126 فرد طبقت عليهم أدوات الدراسة

التالية:

- مقياس المخططات المبكرة غير المتكيفة المختصر (YSQ-S1)

- سلم بيك للاكتئاب.

أظهرت النتائج كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج مقياس المخططات المبكرة غير متكيفة وسلم الاكتئاب.

- مجموع متوسط درجات 15 مخططا: ذات دلالة إحصائية عالية لدى المصابين باكتئاب شديد.

- مجموع متوسط درجات 6 مخططا ذات دلالة إحصائية عالية لدى المصابين بالاكتئاب متوسط.

- بالمقابل 3 مخططات لها ارتباط إيجابي مع درجات الاكتئاب.

بناء على ما سبق يبدو أن الاكتئاب مرتبط بالمخططات المبكرة غير المكيفة ويمكنها (المخططات) أن

تشكل ضعفا في الجانب المعرفي خاصة ما يرتبط بالعلاقة بين الشخصية.

7-2-1-2: دراسة الباحث فيرا والبورغ وآخرون (2002) بعنوان "المخططات المعرفية المبكرة غير

المتكيفة علاقة بالضغط المدرك" لدى عينة من جامعة تولون -2- فرنسا.

وفقا لنظرية المخططات المبكرة الغير المتكيفة لجيفري يونغ فإن هذه الأخيرة تتطور أثناء الطفولة ويفترض

أن لها خاصية الاستقرار، ولكن عند تنشيط هذه المخططات فإنها تؤثر على إدراك الفرد للعالم الخارجي

وتخلق له تشوهات معرفية من هذا المنطلق قام الباحث بالتحقق من هذا الافتراض بدراسة مدى تأثير هذه

المخططات على إدراك الفرد للضغط.

أجريت دراسة على عينة متكونة من 132 طالبا جامعيًا يدرسون في السنتين الثانية والثالثة جامعيًا،

طبقت عليهم المقاييس التالية:

- مقياس المخططات المبكرة غير المتكيفة المختصر YSQ-S1

- سلم الضغط المدرك (pss14) échelle de stress perçu حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي.

بينت الدراسة أن بعض المخططات المبكرة غير المتكيفة يؤثر فعلا على إدراك الفرد للضغط وخاصة في ظهور مشاعر الإهمال على إدراك الضغط.

**7-1-2-3: دراسة الباحث ALFOSFOS.L (2009)** بعنوان "العلاقة بين المخططات المبكرة غير المتكيفة وأنماط تكيف المخططات والذكريات الوالدية وكذلك الأعراض النفسية، وإثبات الشخصية" لدى طلبة الجامعة الفلسطينية، تم استخدام أدوات الدراسة التالية من بينها مقياس يونغ للمخططات - الشكل المختصر (YSQ-S1) على عينة مكونة من (200) طالب جامعي (ذكور وإناث) من جامعة الخليل بفلسطين وأثبتت النتائج ارتباط المخططات غير المتكيفة بأنماط تكيف المخططات وبالتربية الوالدية ارتباطا دالا، كما بينت النتائج أيضا بعض الارتباطات بين مخطط الخضوع ومخطط التعويض ونمط تكيف مخطط التجنب جذب وكذلك الأعراض النفسية وإثبات الشخصية.

**7-2 دراسات سابقة حول الصراع التنظيمي:**

**7-2-1 دراسة عربية ومحلية:**

**7-1-2-1: دراسة الباحث عثمان قدور (2009/2008)** بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" أجريت الدراسة على عينة مكونة من (80 فردا) وتمت استعادة (79) منها واستبعاد (9) منها من العاملين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف والرافعات يعين السمارة ولاية قسنطينة، وتم استخدام المنهج الوصفي. وقد صمم استبيان من 30 بند، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل المركب وعلاقتها بظاهرة الصراعات وأولوية التي يعطيها أفراد عينة الدراسة من العاملين بقيم الإنشاءات المعدنية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب وأنها احتلت المركز (1) لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة 2 وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات في القيم والثقافات بين العمال وجعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين.

**7-1-2-2: دراسة ربيع شتيوي (2019/2018):** بعنوان "الصراع التنظيمي وثقافة المؤسسة". أجريت الدراسة على 380 عاملا من مختلف الأصناف الوظيفية بشركة الخزف الصحي بالميلة. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، استخدام الباحث المنهج الوصفي، واعتمد في جمعه للبيانات من الميدان

على أداة أساسية ورئيسية هي الاستمارة كما استخدم الملاحظة والمقابلة ركز في تحليله للبيانات على التحليل الكيفي أكثر من الكمي نظر لخصوصية الموضوع.

هدفت هذه الدراسة الموسومة- صراع تنظيمي وثقافة المؤسسة إلى الكشف عن تأثير العوامل الثقافية في تحديد طبيعة الممارسات الإدارية للعاملين وقيمهم التنظيمية وفهم دور البعد السوسيو ثقافي في تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة ومدى اسهام كل ذلك في ظهور الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها تؤكد أن أغلب الصراعات الموجودة بالمؤسسة الجزائرية هي ناتجة عن قيم تقليدية تكرر ممارسات قرابية وعشائرية وان الصراع الموجود بالمؤسسة الجزائرية هو أقرب إلى الصراع الثقافي منه إلى الصراع التنظيمي.

7-2-1-3: دراسة دزاير هريو (2016/2017): بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل أجريت الدراسة على عينة مكونة من 205 من العاملين بمؤسسة الحماية المدنية ولاية عنابة، استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد في جمعه للبيانات من الميدان على أداة أساسية ورئيسية وهي الاستمارة: الأولى متغير القيم تنظيمية والثانية الصراع التنظيمي، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى أهمية القيم لدى أعضاء جماعات العمل الثلاث من جهة ومستوى الصراع التنظيمي بمظاهره الخفي والعلني، وفي ضوء ذلك يتم الوقوف على إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين كما حاولنا معرفة مدى دلالة اختلافات مستويات الصراع داخل جماعات العمل، ومن اهم النتائج التي لخصتها الدراسة الى تأكيد إيلاء الأهمية لمختلف القيم التنظيمية من قبل منتسبي كل جماعات العمل داخل المؤسسة مع وجود مستويات مختلفة من الصراع التنظيمي بين مرتفع ومنخفض بجماعتي العمل (ب) و(ج) على التوالي، مروراً بالمستوى المتوسط داخل الجماعة (أ).

كما برزت العلاقة الارتباطية العكسية الدالة بين الأهمية المعطاة لقيم الانضباط، الأمانة والصدق، الصحة والسلامة، الانصاف، العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والصراع التنظيمي داخل كل الجماعات بالمؤسسة مقابل عدم دلالتها على مستوى قيمة الصفة داخل الجماعة (ب) عكس المجموعتين (أ) و (ج)، وبرزت أيضا دلالة الاختلاف في مظاهر الصراع التنظيمي (الخفي والعلني) تعزى متغير السن لدى جماعتي العمل (ب) و (ج) في مظاهر: عدم بذل الجهد، عدم الحوار، عدم الانضباط والعنف اللفظي.

## 7-2-2 دراسات أجنبية:

7-2-2-1 دراسة ما كنتيري Scott elmes ricintyre (1993) تحت عنوان conflict management

self and by male and female subordinates, by male and female managers as reported by

doctoral dissertation Georgia state university

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهتي نظم المديرين ووجهة نظر مرؤوسيهم تجاه إدارة الصراع

كذلك هدف الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات على وجهة نظر المديرين والمرؤوسين من 54 مديرا

و55 مسيرة بالإضافة إلى 372 من المرؤوسين، منهم 173 ذكرا و199 أنثى، وتمثلت أداة الدراسة في

الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

-المديرون يستخدمون أسلوب التعاون والتسوية والمجاملة بشكل كبير، وذلك من وجهة نظر المديرين

والمديرات أنفسهم.

- المديرون يتخذون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.

- المديرات يستخدمون أسلوب المجاملة أكثر من المديرين.

- كان ترتيب الأساليب المستخدمة حسب ما يراه المديرون كالتالي: التعاون، التسوية، المجاملة،

المنافسة، والتجنب.

## 7-2-2-2 دراسة وِلت (ellen welt) تحت عنوان (2000):

conflict Management styles of middle school principals compared to comprehensive high

school principals, doctoral dissertation univerty of laverne.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين أساليب إدارة الصراع التي يمارسها

مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الأساليب التي

يستخدمها كل منهم، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 34 مدير مدرسة

شاملة، 39 مدير متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب التسوية

في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للأساليب الأخرى التي بحثتها

الدراسة وهي أسلوب التعاون، المجاملة، التجنب، والمنافسة، فليس هناك فروق، دالة إحصائيا بين ممارسة

مديري المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة لهذه الأساليب.

7-2-2-3: دراسة Serge Parrot (2005): عنوان الدراسة "طبيعية صراع الدور والنتائج المترتبة عنه"، حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث عن طبيعة الآثار المترتبة عن صراع الدور على اعتباره مستوى من مستويات الصراع التنظيمي، حيث هام الباحث بتحديد آثار صراع الدور مسبقا والمتمثلة في الآثار الإيجابية وهي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية وكذلك الآثار السلبية المتمثلة في الضغط المهني ثم دراسة العلاقة بين صراع الدور وهذه الآثار، قام الباحث بتوزيع استبيان عن 80 طالب بشعبة التسيير بجامعة باريس بفرنسا، تتراوح أعمارهم بين 20 و25 سنة. وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- لا يوجد ارتباط بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، صراع الدور والرضا الوظيفي.
- يوجد ارتباط بين صراع الدور والدافعية، صراع الدور والاداء، صراع الدور والضغط.

### 7-3 التعقيب عن الدراسات:

يعد استعراض الدراسات السابقة والتي انقسمت إلى قسمين القسم الأول تناول متغير المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية والقسم الثاني تناول متغير الصراع التنظيمي حيث احتوى القسم الأول على 6 دراسات تدور حول موضوع البحث و قد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت محور المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية وأعدده كمتغير الدراسة التي تناولها الباحثان ومثال على ذلك دراسة كل من زبيدة الحطاح (2011) ودراسة عشواني شهرزاد (2013) ودراسة أمينة بن قويدر وخولة حامدي (2012) و دراسة كرومي وآخرون (2008) و دراسة فيرا و البورغ وآخرون (2002) و دراسة الفوسفوس (2009). ونلاحظ أن كل هذه الدراسات ليست متشابهة من الدراسة الحالية من حيث الموضوع إذا أنها تتمركز حول المخططات المعرفية المبكرة غير متكيفة من جهة حيث نجد أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها لكن لاحظت الباحثان أن هذه الدراسات كلها استخدمت المنهج الوصفي حيث نجد في دراسة زبيدة الحطاح (2011) استخدمت المنهج الوصفي السببي المقارن أما دراسة أمينة بن قويدر وخولة حامدي (2012) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وأيضا دراسة عشواني شهرزاد (2013) استخدمت المنهج الوصف التحليلي، وأما دراسة فيورالبورغ وآخرون (2002) ودراسة كرومي وآخرون (2008) و دراسة الفوسفوس (2009) هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، أما عن الأدوات البحثية المعتمدة في الدراسات فنجد جلها استخدمت الاستمارة والاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات ولخصت هذه الدراسات نتائج حيث اختلفت النتائج حسب المكان المدروس فيه.

أما القسم الثاني فكل الدراسات فكل الدراسات ليست متشابهة من حيث الموضوع والدراسة تناولت محور الصراع التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحثان ومثال في ذلك، دراسة عثمان قدور (2009/2008) و دراسة دزير هريو (2017/2016) و دراسة ربيع شافع (2019 /2018) و دراسة ما كنتيري (1993) و دراسة ولت (2000) ودراسة Serge Parrot (2005) هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها، ونلاحظ أن هذه الدراسات ليست متشابهة من حيث الموضوع. أما الأدوات البحثية الممتدة في هذه الدراسات قد استخدمت الاستبيان لجمع البيانات.

## الفصل الثاني:

### المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية

تمهيد

- 1-لمحة تاريخية عن مصطلح المخطط
- 2-مفهوم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 3-خصائص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 4-مجالات المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 5-ميادين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 6-نظرية المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية حسب جيفري بونغ
- 7-آلية عمل المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 8-صيع المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 9-العلاج بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية
- 10-مزايا وأضرار المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمر حياتنا بسلسلة من التجارب التي تترك بصماتها في اعماقنا، بعضها يمنحنا القوة والقدرة على التكيف، بينما يترك البعض الآخر أثرا قد يعيقنا عن المضي قدما.. في مرحلة الطفولة تتشكل افكارنا الأولى عن الذات والعالم، فتنبنى تصوراتنا بطريقة قد تبقى معنا مدى الحياة. ولكن ماذا لو كانت هذه التصورات غير دقيقة او غير مفيدة؟ وكيف تؤثر على مشاعرنا وسلوكياتنا دون ان نشعر؟، هذا ما يجعل دراسة المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية امرا مهما لفهم أعمق لأنفسنا وكيفية تفاعلنا مع الواقع. وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى الجذور التاريخية لمفهوم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية.

1- لمحة تاريخية لمصطلح المخططات المعرفية:

في القرن 18 ظهر اول تعريف عملي للمخططات المعرفية (Emmanuel Kant) في كتابه (La critique de raison pure) اول من حدد صعوبة فهم الأشياء في النفس انطلاقا من المظاهر حيث استعمل مصطلح المخطط (Schéma) للإشارة الى ثلاث طبقات عقلية : الوقت، espace والسببية التي تحدد شكل العالم الظاهري واقترح واحدا من أولى نماذجه النفسية في معالجة الهلوسة في (1918). (Head) عالم أعصاب استعمل هذا المصطلح للإشارة الى المناطق الدماغية وارتباطها مع تصورات الذات كمفهوم المخطط الجسدي (Schéma corporal) المتواجد في الفص الجداري. في (1932) (Bartlett) عالم النفس العصبي يشير مع المخططات المعرفية الذاكرة المعنوية التي تجمع المعاني، المفاهيم بالمعنى التي تسمح بترجمة المعلومات وإيجاد الحل للمشاكل.

(1964) (Piaget) في نظريته النفسية للتطور المعرفي للطفل ربط المخططات مع سياقات الاستيعاب و التكيف (Processus d'assimilation et l'accommodation) المسؤولة عن التطور المعرفي، ففي الاستيعاب يدمج بمعطيات التجربة في المخططات، وفي التكيف تغير المخططات حسب المعطيات الخارجية.

في (1929) المعالج النفسي (Alfred Adler) في كتابه (La science de la vie) استعمل مصطلح "مخطط الادراك" (Schéma d'aperception) لتعريف الإطار الذي ينظر اليه كل واحد فينا الى نفسه والى العالم.

في (1967) (Aaron Beck) طبيب عقلي، مؤسس الاتجاه المعرفي استعمل هذا المصطلح للحديث عن المخططات على انها تصور للتأويلات الشخصية والالية للواقع.

في (1990) (Young) عالم النفس المعرفي، مؤسس العلاج الإدماجي المركز على المخططات الذي عمل بيك (Aaron Beck) على التحدث في مؤلفاته عن المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية (Schémas précoces d'inadaptation) الذي عرفها على انها " نماذج معرفي وانفعالية وتشاؤمية ذاتية (auto défaitistes) التي تظهر مبكرا في التطور وتكرر على مدى الحياة (Richa,2009, p-p 79-)

(81)

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج ان المخططات المعرفية عنصر أساسي في فهم الادراك البشري، والتعلم، والسلوك، وهي ليست ثابتة، بل تتطور مع التجربة والتفاعل مع العالم الخارجي، اذن مصطلح المخططات بدأ كمفهوم فلسفي عند كانط، ثم تطور ليصبح جزءا أساسيا في علم النفس والتربية وخاصة في فهم الادراك والعلاج النفسي.

## 2-تعريف المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية:

عرفها هاوسو (2003) (Hawsseaust) المخططات المبكرة غير التكيفية على انها شعور مؤلم يتكرر في الحاضر نتيجة خبرات بيئية في الماضي فهي ادراكات راسخة حول الذات وحول الآخرين والعالم. والتي تترسخ مبكرا في الطفولة نتيجة لحرمان ونقص تربوي سليم، فتصبح طريقة الادراك صلبة وسلبية عند الراشد (Hawsseaust ,2003, p20).

وقد عرفها يونغ (2006) (Young) على انها مكونة من ذكريات وعواطف واحساسات جسدية تتشكل خلال مرحلة الطفولة او المراهقة تتعلق بالذات وبالعلاقات مع الآخرين وهي اختلال وظيفي واضح. فالمخططات المبكرة غير التكيفية هي نماذج معرفية وعاطفية (انفعالية) تظهر مبكرا ويتكرر بروزها خلال الحياة بواسطة الخبرات التي يعيشها الفرد.

فسلوك الفرد حسب يونغ لا ينتمي الى مخطط نفسه، بل تتطور السلوكيات غير التكيفية استجابة لمخطط ما. أي ان السلوك ليس هو المخطط (Young,2006, p34).

كما عرفها يونغ (Young) مع كلوسكو (Klosko) على انها تنظيم يأخذ منبعه من الطفولة ويؤثر طيلة الحياة، تنتج عن ظروف يحملها الفرد من عائلته او أصدقائه من سخرية واعتداءات ورفض واهمال، افراط

في الحياة والتخلي وحرمان وفقدان كل شيء بإمكانه ان يؤدي الى الصدمة ( Young et all, 2005, p15).

وبناءً على هذه التعاريف يمكن القول ان المخططات المعرفية عبارة عن أفكار وبنىات معرفية لا شعورية يكتسبها الفرد من طفولته وهو تأويل للأحداث والعلاقات التي يشكلها الفرد عن طريق خبرات حياته والظروف التي يعيشها سواء الاحداث الصادمة ويمكن ان تكون هدامة واختلالية وتهدد الأمان الداخلي للفرد.

### 3- خصائص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية:

ان للمخططات المعرفية خصائص محددة تتمثل فيما يلي:

- ان المخططات لا تتركز فقط على الصدمات التي عاشها الفرد في طفولته، وانما هناك عوامل أخرى تسبب تطورها، فالتجارب السيئة المكررة أثناء الطفولة والمراهقة يمكن ان تكون من أسباب المخططات المبكرة غير التكيفية كما يمكن ان ينتج المخطط من خلال الاقراط في الحماية والذي ينتج عنه مخطط التبعية او عدم الكفاءة (عبد الحفيظ معوشة، 2023، ص-ص 389-390).
- يعبر عنها الفرد عادة في قوالب جامدة مثال: ان حدث هذا... فانه يحدث كذا.
- تعد حقائق مطلقة، واساسية، جوهرية (سراج، عبد الرحمان، 2015، ص 9).
- تظهر في مرحلة الطفولة او المراهقة وتمثل حقيقة خصائص البيئة الأسرية لدى الفرد.
- للمخططات خاصية التهديم وتعود أسبابها الى الخبرات المؤلمة التي تتكرر خلال الطفولة، هي ذاتية التهديم التي تؤثر على الحياة الشخصية، العاطفية، الاجتماعية والمهنية للشخص، ويمكن ان تنشط في بعض وضعيات الحياة.
- تكافح المخططات من اجل استمرارها، فالمخطط يمثل بالنسبة للفرد شيئاً معروفاً ومألوفاً عنده فرغم انه يجعله يعاني فهو متعود عليه ويحس بالراحة معه. (تواتي إبراهيم، 2018، ص40)
- تؤثر المخططات في طريقة إدراك الأشياء وكيفية التصرف والسلوكيات تصبح مماثلة للوضعيات التي تشبهها فهي تضع بصمة الماضي والطفولة على الحاضر.
- ان المخططات ذات ابعاد بمعنى انها تحتوي على مستويات مختلفة من الشدة والخطورة فكما كان المخطط حاد كلما كانت له الأولوية في التنشيط في وضعيات ومواقف أكثر وتكون

الانفعالات المرتبطة بها سلبية أكثر وتترك أثر مؤلم على حياة الفرد (إبراهيم تواتي، 2024، ص 152).

- يمكن ان تكون المخططات إيجابية أو سلبية، مبكرة أو متأخرة. فالمخططات الإيجابية والمتأخرة هي المخططات المتكيفة بينما المخططات السلبية والمبكرة هي المخططات المختلفة وظيفيا وغير المتكيفة.

- المخططات لا شعورية وعند نشاطها يشغل الفرد بقوة الانفعال السلبي مثل الخوف والخجل والكآبة (سهير، 2023، ص 648).

- قد تكون شرطية أو غير شرطية. تكون المخططات غير شرطية إذا تطورت مبكرا وتكونت من معتقدات اساسية، قوية ولا عقلانية.

- وتكون شرطية عندما تنشأ متأخرة، وتكون مرنة وقابلة للتعديل (Kahalé, 2009, p83).

- المخططات الشرطية هي مخططات ثانوية. وتتطور لكي تعوض المخططات غير الشرطية. وحدد يونج خمس مخططات شرطية: الخضوع، التضحية بالذات، البحث عن القبول والاعتراف، الكبت العاطفي، المعايير الصارمة / النقد المفرط.

- المخططات غير الشرطية تنشأ منذ الطفولة وتصبح جزء لا يتجزأ من إحساس الفرد بذاته والآخرين والبيئة. وحددها يونج في ثلاثة عشر مخططا: الهجر / عدم الاستقرار، الشك / التعدي، الحرمان العاطفي، النقص / الخجل، العزلة الاجتماعية، الاعتمادية / العجز، قابلية التعرض للأذى أو المرض، الاندماج / عدم النضج الذاتي، الفشل، السلبية / التشاؤم، العقاب، الأحقية المفرطة / التعالي، نقص التحكم الذاتي / الانضباط الذاتي (Alfasfos, 2009, p16).

نستنتج مما سبق ذكره انه تعددت خصائص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية فهي تركز على عدة متغيرات منها ما هو راجع الى الصدمات والتجارب السيئة، وهناك ما هو راجع الى الماضي وما عاشه الفرد في طفولته ويمكن ان تكون إيجابية، او تكون سلبية ويكون خاضع الى شروط.

#### 4- مجالات المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية:

نجد 5 مجالات للمخططات وقسمت وفق حاجيات عاطفية أساسية يجب ان تكون مشبعة عند أي فرد:

##### 4-1- المجال الأول: الرفض والانفصال: (Séparation et rejet)

يتميز الافراد الذين يعانون من مخططات في هذا المجال بصعوبة في بناء علاقات آمنة، مستقرة ومُرضية مع الاخرين فهم يشعرون بان حاجاتهم الأساسية الى الاستقرار، الأمان، الحب، الاهتمام والانتماء لا يتم تلبيتها. غالبا ما يكون السبب وراء ذلك نشأتهم في بيئات اسرية غير مستقرة (التخلي وعدم الاستقرار)، مسيئة (الحذر والتعدي)، باردة عاطفيا (الحرمان العاطفي)، رافضة (عدم الاتقان والخجل) او معزولة عن المجتمع (الانطواء الاجتماعي) (Cockram,2009, p37).

الافراد الذين لديهم هذه المخططات غالبا ما يكونون الأكثر تأثرا نفسيا، حيث ان طفولتهم تكون قد شهدت صدمات اثرت على طريقة تفاعلهم مع الاخرين في مرحلة البلوغ، ونتيجة لذلك قد ينتقلون من علاقة غير مستقرة الى أخرى او يتجنبون العلاقات الحميمة تماما.

المخططات التي يشملها هذا المجال:

- مخطط التخلي/ عدم الاستقرار.
- مخطط الحذر/ التعدي.
- مخطط الحرمان العاطفي.
- مخطط عدم الاتقان/ الخجل.
- مخطط الانطواء الاجتماعي (زميتي، 2017، ص50).

##### 4-2- المجال الثاني: نقص الاستقلالية والأداء الجيد:

تشير الاستقلالية الى قدرة الفرد على الانفصال من عائلته والتصرف بمفرده مثل اقرانه. عندما يعاني الشخص من مخططات في هذا المجال، فإنه يكون تصورات عن نفسه وعن العالم لا تتوافق مع قدرته الحقيقية على الاستقلالية وتحقيق النجاح، قد يكون ذلك ناتجا عن تربية مفرطة في الحماية، حيث يقوم الاهل بكل شيء نيابة عنه، او على العكس، نتيجة اهمالهم له تماما. في كلتا الحالتين، يؤدي ذلك الى ضعف الثقة بالنفس وعدم تطوير المهارات الضرورية للحياة خارج إطار الاسرة. ونتيجة لذلك يواجه هؤلاء

الأفراد صعوبة في بناء هويتهم الخاصة، وتحديد أهدافهم، واكتساب المهارات المطلوبة، مما يجعلهم يعتمدون على الآخرين حتى في مرحلة البلوغ.

المخططات التي يشملها هذا المجال:

- مخطط التبعية/ عدم الكفاءة.
- مخطط الخوف من الخطر أو المرض.
- مخطط الاندماجية/ الشخصية غير الناضجة.
- مخطط الفشل.

(أمينة، 2012، ص87).

#### 4-3- المجال الثالث: نقص معرفة الحدود:

الأفراد الذين يعانون من مخططات في هذا المجال يفتقرون إلى تطوير حدود مناسبة فيما يتعلق بالتبادل العاطفي والتحكم الذاتي، قد يظهر ذلك ضمن المسؤولية تجاه الآخرين، صعوبة وضع أهداف بعيدة المدى أو عدم احترام حقوق الغير. غالباً ما يُنظر إليهم على أنهم انانيون، مدللون، غير مسؤولين أو نرجسيون. ينشأ ذلك عادة في بيئة عائلية يكون فيها الأولياء مفرطين في التسامح وعاجزين عن فرض نظام واضح داخل الأسرة. خلال طفولتهم، لم يتعلم هؤلاء الأفراد الامتثال للقوانين العامة، مراعاة الآخرين، تحمل المسؤولية أو تطوير قدرتهم على ضبط النفس، مما يؤدي في مرحلة البلوغ إلى ضعف التحكم في رغباتهم والسعي وراء الإشباع الفوري.

تشمل المخططات المرتبطة بهذا المجال:

- مخطط الحقوق الشخصية المتطلبة/ التكبر.
- مخطط نقص التحكم الذاتي والانضباط.

(وفاء، 2019، ص30).

#### 4-4- المجال الرابع: التوجه نحو الآخرين:

يميل الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذا المجال إلى إعطاء الأولوية لحاجات الآخرين على حساب احتياجاتهم الشخصية وذلك بدافع كسب الموافقة، تعزيز الروابط العاطفية، أو تجنب الإهمال والتخلي. غالباً ما يكونون غير واعين بمشاعرهم ورغباتهم الخاصة إذا لم يُتاح لهم في طفولتهم فرصة اتباع ميولهم

الطبيعية فعند بلوغهم يجدون صعوبة في الاستجابة لاحتياجاتهم الداخلية، بينما يركزون على تلبية متطلبات الآخرين. يرجع ذلك عادة الى القبول المشروط، حيث يشعر الطفل ان عليه التقليل من احتياجاته الشخصية ليحظى بحب والديه او بموافقتهم. في هذه العائلات يكون اهتمام الوالدين مُنصبًا على رغباتهم الخاصة او مكانتهم الاجتماعية، مقدمين ذلك على احتياجات الطفل.

المخططات التي يشملها هذا المجال:

- مخطط الخضوع.
- مخطط التضحية.
- مخطط الحاجة للاستحسان والاعتراف بالجميل.

(إلهام، سيلية، 2023، ص-ص 26-30).

#### 4-5- المجال الخامس: اليقظة والكف:

في هذا المجال، يقوم الفرد بإخماد التعبير التلقائي عن مشاعره ونزواته بسبب المراقبة المفرطة لردود افعاله، مشاعره وقراراته، الهدف من ذلك هو تجنب الأخطاء او الحفاظ على قواعد صارمة تتعلق بالتعامل والاحترافية، لكن هذا يؤدي غالبا الى التضحية بعناصر أخرى في الحياة مثل الرغبات الشخصية، الهوايات، الأصدقاء وحتى الصحة. غالبا ما تكون طفولة هؤلاء الأشخاص غير سعيدة، حيث يتميزون بالتحفظ والصرامة. لقد تعلموا منذ الصغر ان يكونوا في حالة يقظة دائمة اتجاه الاحداث السلبية في حياتهم وداخل أسرهم كانت الأولوية للعمل، الواجبات، الاتقان، واتباع القواعد الصارمة على حساب السعادة الشخصية.

المخططات الي يشملها هذا المجال:

- مخطط السلبية والتشاؤم.
- مخطط التحكم المفرط في المشاعر.
- مخطط المتطلبات المثالية والنقد المفرط.
- مخطط العقاب.

(زوبيدة، 2013، ص-ص 24-25).

وبناء على ما تم طرحه نتوصل الى ان المخططات المعرفية غير التكيفية تنقسم حسب يونغ جيفري الى خمس مجالات وكل مجال يتضمن مجموعة من المخططات التي من خلالها يمكننا التعرف على الأشخاص الذين لديهم المخططات المبكرة غير التكيفية وتصنيفهم حسب هذه المخططات في المجال الذين ينتمون اليه.

### 5- ميادين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية:

لقد حدد جيفري يونغ ثمانية عشر مخطط مبكر غير مكيف، حيث ينتمي كل واحد منهم الى مجال من بين المجالات الخمسة للمخططات وهي كالتالي:

#### 1- مخطط التخلي وعدم الاستقرار: (Abandon /Instabilité)

هو إدراك نقص الاستقرار أو الثقة في الروابط العلائقية الموجودة بين الشخص والأشخاص المهمين المحيطين به، يرافقه إحساس ان هؤلاء الأشخاص لن يستمروا في إعطاء تأييدهم، ربط علاقة بهم أو حمايتهم لأنهم عاطفيا غير مستقرين، لا يمكن الوثوق فيهم ولا يمكن الحضور دائما لأنهم سوف يموتون قريبا وأنهم يتخلون عنه من أجل شخص اخر أفضل منه (كنزة، 2017، ص26).

ان الأشخاص الذين يمتلكون هذا المخطط هم دائمو القلق والحزن خوفا من الترك والبقاء بدون حماية ويمكن ان يصل الى الاكتئاب بعد فقدان شخص عزيز (Richa,2009, p87).

ان هذا المخطط ينتج من نقص الأمان وهذا الشخص يعتقد ان الافراد القريبين منه سوف يتركونه ويبقى وحيدا طوال حياته، فأى انفصال سواء كان موت، او سفر او طلاق يثبت الإحساس بالوحدة ولهذا السبب يتعلق بالأفراد القريبون، وانفصال طفيف حتى وان كان عاديا يخلق قلق عميق

(Fofana, 2007, p144).

أنواع الاحساس بالتخلي: (Le sentiment d'abandon)

نجد صنفين من الاحساس بالتخلي يحدث من الوسط العائلي، الأول ينتج من الطفولة مفرطة الحماية فهي مزيج من مخطط "التخلي" و"التبعية" والثاني سببه عدم الاستقرار العاطفي:

الإحساس بالتخلي بسبب التبعية

الإحساس بالتخلي بسبب عدم الاستقرار او الفقدان

حيث الكثير من الأشخاص الذين يظهرون مخطط "التبعية" يمتلكون كذلك مخطط "التخلي" فمن الصعب تخيل شخص نابع بدون الخوف من التخلي فالشخص الذي له مخطط التبعية يعتقد انه من غير الممكن العيش وحيدا، والعكس غير صحيح دائما، فكثير من الأشخاص الذين يمتلكون مخطط "التخلي" ليس شرط ان تكون التبعية هي المشكل وهنا يدخل في الصنف الثاني اين يكون مخطط "التخلي" بسبب عدم استقرار العلاقات العاطفية بين الطفل والأشخاص الذين يكونون حميمون له مثل الابوين والاخوة ويعني هذا الصنف ان هذا الشخص عاش تجربة علاقة عاطفية التي أدت في النهاية الى تحطيمه

(Young, 2003, p-p 78-79).

أصل مخطط "التخلي":

- وفاة الاب او الام او الخروج من المنزل العائلي في فترة طفولته الأولى.
- الام كانت في المستشفى او في مكان بعيد او الانفصال عنها لمدة كبيرة اثناء الطفولة.
- عاش الطفل في محيط اين تتعدد الأمهات المعوضات.
- أحد الاولياء لا يهتم بالطفل مثل ما كانوا يهتمون به مسبقا وذلك عند ميل لطفل اخر.
- الام تكون غير مستقرة، تكون مكتئبة او تتعاطى الكحول او تنفصل عن الطفل بصفة دورية.

(Young, 2005, p82).

## 2-مخطط الحذر/ التعدي(Schéma méfiance/ abus)

في هذا المخطط ينتظر الشخص ان يعذبه الاخرون، يسيئون معاملته، يجرحونه يهينونه ويستغلونه وبصفة عامة هذا العذاب يدرك على انه نتيجة لإهمال شديد وغير مبرر ويمكن كذلك ان يتضمن إحساس مستمر بالدونية المقارنة بالآخرين

(Cottraux. Blackburn, 1995, p82).

ان الشخص الذي يخاف ان يخونه أحد ويخدعه سوف يحذر من الاخرين يخفي أفكاره وعواطفه الحميمية ويبقى بعيدا عن الاخرين يمكن ان يتنبأ ان الناس سوف يسيئون معاملته وبالتالي بدوره يعتدي ويسيء معاملة الاخرين يمكن ان يدافع عن الأشخاص الذين يعتدون عليهم بالهجوم على المعتدين او يختار الخضوع والسماح تركه بمعامته بسوء

(Richa, 2009, p87).

أصل مخطط الحذر/ التعدي:

ان هذا المخطط ينتج من الاعتداءات، الإهانة، الخيانات التي حدثت في الطفولة:

- خلال الطفولة، أحد افراد العائلة قام بمعاقبته بعنف جسدي.
- خلال الطفولة، أحد افراد العائلة قام بالاعتداء الجنسي.
- أحد افراد العائلة دائما يقوم بإهانة الطفل (عنف لفظي).

(Young, 2003, p109).

اثار مخطط الحذر/التعدي على العلاقات الشخصية:

- يعتقد الشخص دائما انه مستغل حتى وان لم يتوفر دليل لذلك.
- يتردد الشخص في الكلام عن نفسه لأنه يفكر انهم سوف يستعملون هذه المعلومة لإيذائه.
- السماح للآخرين بالاعتداء عليه "ذلك أفضل من الوحدة".
- التنازل بسهولة امام إرادة الاخرين وذلك خوفا منهم.
- يفكر الشخص ان الاخرين يفرحون لمعاناته.
- يحس الشخص انه عاجز في العلاقات الشخصية.
- تجنب الشخص الحميمية (Intimité) مع الرجال، او النساء لأنه يحذر منهم.

(امينة، 2012، ص 86).

### 3-مخطط الحرمان العاطفي ( schémas de manque et affectif ):

هنا يعتقد الفرد ان الاخرين لا يقدمون له الدعم العاطفي الذي يحتاجه ويوضح 3 أصناف أساسية:

- نقص العلاقات العاطفية: غياب الاهتمام، الحنان او حضور صداقات.
- نقص التعاطف: غياب شخص متفهم يستمع اليه والذي يسمح له بالتحدث عن نفسه وتبادل الاحاسيس
- نقص الحماية: غياب شخص قوي يوجهه وينصحه.

(عطار، 2017، ص58).

ان بعض الأشخاص يتجنبون هذا المخطط بتجنب العلاقات الحميمة ويختار الوحدة والبعض الآخر يعوض هذا المخطط بكونهم أكثر عطفًا مع الأشخاص واصدقائهم القريبين، نجد هذا التعويض عند الأشخاص النرجسيين الذين يحرمون من الحنان والحدود المحققة (Limites réalistes) ويبحثون بشدة لإرضاء حاجاتهم وكذلك لدى الهستيريون الذين يشكون من الالام الجسدية التي تصبح مزعجة للحصول على الاهتمام وعطف الاخرين (Richa, 2009, p88).

ان هذا المخطط هو الأكثر انتشارا في الاستشارات النفسية وحتى ان لم يعي المفحوص انه يمتلك هذا المخطط فاعلهم يستشيرون المختص بسبب الشعور بالوحدة والاكتئاب ولكن بدون معرفة السبب او لامتلاكهم اعراض واسعة غير محددة ليربطها بمخطط الحرمان العاطفي كما ان هذا المخطط مرتبط بمخطط التضحية بالذات، فاعل الشخص الذين يملكون هذا المخطط يعانون من الحرمان العاطفي ومن السلوكيات النموذجية التالية: لا يطلبون من الأشخاص القريبين منهم من يحتاجه على المستوى العاطفي ولا يعبر الرغبة في الحب، يسأل الاخرين دون الحديث عن نفسه ويتصرف كما لو انه قوي عكس ما يحسه داخليا، كما يعززون نقصهم العاطفي بإظهار انه ليس بحاجة الى الحنان والعطف ، ولديهم نزعة الى اختيار الأشخاص الذين لا يستطيعون او لا يريدون تقديم الحنان، اشخاص باردين او لديهم أصلا حاجيات كبيرة وبالتالي يحدث لهم احباط على المستوى العاطفي

(صحراوي فاطمة، 2022، ص32).

أصول مخطط" الحرمان العاطفي":

- الام باردة وغير حنونة فهي لا تحضن ابنها بصفة كافية.
- الام لا تخصص وقت كافي للاهتمام بابنها.
- لا تدرك الام جيدا حاجيات ابنها فهي لا تظهر تعاطف كبير مع ابنها ولا تطور علاقات شديدة مع ابنها.
- الاولياء لا يوجهون ابناءهم والطفل لا يجد شخصا يعتمد عليه.

(Young, 2003, p128).

#### 4-مخطط النقص/ الخجل (imperfection/et honte)

ان الأشخاص الذين يمتلكون هذا المخطط يحسون او يعتقدون انهم ناقصين، سيئين ودونيين (inférieure) بدون قيمة وغير قادرين على الحب ويظهر كنتيجة لذلك خجل مزمن ويفكر انه كثير الغضب، وكثير التطلب، سيء، غريب ومتسلط كما لديهم أحيانا رغبات جنسية او عدوانية غير مقبولة من العلاقات مع الاخرين لأنه يظن انه الوقت الذي تظهر فيه عيوبه ففي أي وقت يمكن ان يكتشف الاخرين بصفة مفاجئة نقائصه العميقة التي يغطيها بالخجل. وهذا النقص يتعمم كذلك في العلاقات الحميمة او في المجتمع بصفة عامة يسمحون للآخرين بإساءة معاملتهم لفظيا وهم في الغالب حساسون الى النقد او الرفض ويعبر ذلك اما بالضيق او الغضب، كما يحس الشخص انه السبب في مشاكله مع الاخرين وغالبا هو واعي بذاته ولديه نزعة الى مقارنة نفسه بالآخرين لا يحس بالأمان خاصة مع الافراد الذين يعتبرهم بدون نقص.

يمكن ان نعتبر ان اضطراب الشخصية التجنبية هي التظاهر العادي لهذا المخطط كما يمكن ان يؤدي هذا المخطط الى اضطرابات الاكل، تعاطي المواد

(دحماني وبلغالم واخرون، 2016، ص305).

أصول مخطط "النقص":

- أحد افراد العائلة يقوم بانتقاد الشخص بشدة.
- يمكن الشخص مرفوض من أحد الوالدين او كلاهما ولا يحبونه.
- أحد افراد العائلة قام بالاعتداء على الشخص جنسيا او جسديا او عاطفيا.
- ان هذا الشخص يحمل مسؤولية كل شيء سيء يحدث في العائلة.
- يكرر الاولياء بان هذا الشخص سيء ولا يصلح لشيء.
- كثرة المقارنة بالإخوة الذكور او الاناث ويفضلونهم عنه.

(Young, 2003, p-224-225).

#### 5-مخطط الانعزال الاجتماعي (schémas d'isolement social):

هذا الشخص يعتقد انه مختلف عن الاخرين ولا يفكر في الانتماء الى جماعة ويحس بالوحدة امام الجمهور الخارجي ونجده عند الأشخاص الموهوبين او الذين ينتمون الى عائلات مشهورة او الى مستوى

اقتصادي عالي او منخفض عن الذين يحيطون بهم، ومن بين السلوكيات النموذجية: البقاء وحيدا عن الجماعات او تجنب أي جماعة مهما كانت، كما لديهم نزعة الى ممارسة الأنشطة الفردية.

(Fofana, 2007 p116).

أصول مخطط "الانعزال الاجتماعي":

- إحساس الشخص بالدونية مقارنة بالأطفال الاخرين بسبب أحد الخصائص الظاهرة (الطول، التأتأة...) كما يتعرض الى رفض وإهانة الأطفال الاخرين.
- عائلة الشخص مختلفة عن عائلات الجيران.

(Carr et Francis, 2010, p-p358).

#### 6-مخطط التبعية/ عدم الكفاءة (dépendance/ incompetence):

الأشخاص الذين يمتلكون هذا المخطط غير قادرين على مواجهة المسؤوليات اليومية بدون مساعدة الاخرين ويتظاهرون غالبا بعدم الاكتراث ونقص المبادرة.

هذا المخطط يحتوي على عنصرين الأول هي عدم الكفاءة: يتميزون بنقص الثقة في قراراتهم واحكامهم فيما يتعلق بالحياة اليومية ويكره ويتراجع على المواجهة لوحده للأشياء الجديدة، والثانية هي التبعية: وهي تتجم من عدم الكفاءة، بما ان هؤلاء المفحوصين يحسون انهم غير قادرين على العمل لوحدهم وبالتالي اما يجدون اشخاص اخرين يهتمون بهم او لا يعملون أصلا ومن السلوكيات النموذجية: طلب المساعدة من الاخرين، صعوبة السفر لوحدهم، يتنازل بسهولة، رفض المسؤوليات الإضافية، صعوبة قيادة السيارة.

هؤلاء الأشخاص لا يطلبون العلاج بسبب التبعية او عدم الكفاءة فأغلبهم يظهرن دائما اعراض كالقلق الفوبي، التجنب الفوبي او المشاكل الجسدية الناتج عن الضغط فهذهم هو التخلص من هذه الاعراض بدلا من تغيير احساسهم العميقة للتبعية وعدم الكفاءة ومن النادر من الأشخاص الذين يعوضون مخططهم بتبني سلوك " ضد التبعية" التي تسمح لهم بتطوير ثقتهم في أنفسهم والتصرف لوحدهم رغم الإحساس الانني للقلق بعدم تحقيق النجاح (اعراب، 2017، ص36).

**7-مخطط الخوف من الخطر او المرض (Peur du danger ou de la maladie) :**

هو الخوف الزائد بإمكان حدوث كارثة في أي وقت اين لا يمكن تجنبها، هذا الخوف يمكن ان يشمل الكوارث الطبيعية: الزلزال، المخاوف (Phobies)المصاعد، الطائرات...الخ او الصحة من خلال امراض، السيدا، نوبة قلبية.. الخ، وانفعالية من خلال الخوف من فقدان صوابه ومراقبة ذاته ويصبح مجنون. هؤلاء الأشخاص لديهم هشاشة ويكونون قلقين ويمكن ان تحدث لهم نوبات الهلع في الحالات الشديدة وبصفة عامة يتجنبون الوضعيات القوبية والأماكن غير آمنة وعلينا ان نشير انهم لا يخافون من تسير الوضعية مثل الأشخاص التابعين، ولكن يخافون من الوضعيات الكارثية

.(Fofana,2007, p116).

**8-مخطط الاندماجية/ شخصية مهمشة : (Schémas de fusionnement/ personnalité atrophiée)**

تتمثل في التعلق المبالغ فيه لاحد او عدة اشخاص غالبا الاولياء وذلك على حساب تكيف اجتماعي عادي ويشعرون بعدم السعادة دون وجود ذلك الشخص كما يشعرون انهم مقهورين من الاخرين ويشك في نفسه وهويته الخاصة، لديه إحساس بالفراغ بدون هدف وفي حالات شديدة يتساءل عن وجوده الحقيقي.

ان هذا المخطط يتكون من جزأين وهما يتماشيان بصفة متزاوجة، ولكن ليس دائما، فيمكن للشخص ان يكون لديه شخصية مهمشة بدون ان يكون هناك اندماج حيث يمكن لهذه الشخصية ان تتطور لأسباب أخرى غير الاندماج كالخضوع مثلا. ومن بين السلوكيات النموذجية نجد إعادة انتاج سلوكيات متقصمة من الوالدين، حيث يصبح يفكر ويتكلم مثلهم. ويبقى في علاقة دائمة معهم بكبت كل الأفكار والاحاسيس والسلوكيات التي يخافها، وعندما يحاول ذلك المفحوص الانفصال عنهم بطريقة او بأخرى يشعرون بالذنب (عبد الكريم، 2019، ص32).

**9-مخطط الفشل (schémas de l'échec) :**

ان المفحوصين الذين يملكون هذا المخطط يعتقدون انهم خافقين مقارنة بأمثالهم ولديهم إحساس بأنهم غير قادرين على النجاح كالأشخاص الاخرين.

من المهم التفرقة بين مخطط الفشل ومخطط المتطلبات المثالية فهذا الأخير يعتقد انه فاشل في تحقيق نقاط عالية التي قام بتثبيتها، ولكنه رغم ذلك يصرح بانه أحسن من الاخرين في نفس الوضعية بينما

مخطط الفشل بالعكس يفكر الشخص انه لم يقم بصفة كافية او اقل مما يجب عليه فعله من الأشخاص الاخرين من جماعته، والتفرقة كذلك بين مخطط الفشل والتبعية عدم الكفاءة فالأول يتعلق بالنقود، مجرى الحياة، الدراسة، النظام...الخ، اما الثاني يتعلق بأخذ القرارات اليومية رغم ذلك فهذا المخطط (الفشل) غالبا يرتبط بمخطط عدم الكفاءة. كما ان الشخص يحس بالفشل في ميادين النجاح

( Nordhal et al, 2005 p149).

أصول مخطط الفشل:

- أحد الاولياء (غالبا الاب) يحاكم بقسوة النتائج المدرسية للطفل.
- لا يكون الشخص موهوب كباقي زملائه في المدرسة وفي الأنشطة الرياضية ويحس بالدونية، ويكون للشخص صعوبات التعلم وتراجع التركيز.
- هناك مقارنة دائمة بين الاخوة.

(Young et Klosko, 2003, p255).

#### 10-مخطط الحقوق الشخصية المطالبة/ التكبر (droits personnels exagérés):

يتمثل هذا المخطط بتأكيد ان الشخص عالي وسامي عن الاخرين وبهذا لهم حقوق محددة ومميزة والمفحوصين الذين يمتلكون هذا المخطط لا يحسون انهم مربوطين بقوانين متبادلة التي تواجه العلاقات الاجتماعية العادية، ويقدررون انه من الواجب الحصول على كل شيء يريدونه بدون اعتبار لما يخسره الاخرين. كما لديهم نزعة مفرطة الى تأكيد قوتهم وآرائهم ومراقبة الاخرين وفق فوائدهم الخاصة، وينشغلون بصفة مفرطة بسموهم (النجاح، شهرة...الخ) وهم بصفة خاصة متطلبين ومسيطرون ويفتقرون الى التعاطف.

نفرق نوعين من الأشخاص الذين لديهم مخطط الحقوق الشخصية المطالبة. هناك من يملكون هذا المخطط في "الحالة الصافية" "état pur" والأخرين هم نرجسيين وفي هذا النوع الأخير يتصرف الشخص كأن له حقوق مطالبة بهدف تعويض إحساس كامن بالنقص وحرمان عاطفي ففي هذه الحالة نتكلم عن الأشخاص الضعفاء (fragiles) والعلاج هنا يركز على مخطط الحرمان العاطفي والنقص. اما الحالة الأولى (état pur) فهو يتمثل في الحالات اين كانوا الأطفال مدللين حيث سمح لهم بعمل أي شيء

وبالتالي يستمر في حياة الرشد كذلك، ان حالة التكبر لا تعتبر تعويض لمخطط كامن. ليست طريقة للتكيف مع الخطر المدرك

(kahalé, 2009, p93).

**11-مخطط مراقبة الذات/ نقص التحكم الذاتي ( schémas de contrôle de soi/ autodiscipline ) (insuffisants):**

ان المفحوص الذي لديه هذا المخطط لديه نقص في الخصائص التالية:

- مراقبة الذات بمعنى القدرة على كبت (refrérer) الانفعالات والنزوات الشخصية.
  - التحكم الذاتي (autodiscipline) بمعنى القدرة على التحمل لمدة طويلة للإزعاجات والإحباط.
- ان هذا الشخص غير قادر على تحمل حرمانه من رغباته وعلى تعديل التعبير عن انفعالاته ففي الشكل البسيط لهذا المخطط نجد ان المفحوص يحاول تجنب كل عمل شاق، المعاناة، صراعات، المواجهات والمسؤوليات والجهود الشخصية المهمة المرتبطة بالتعهدات.

من بين السلوكيات النموذجية: الاندفاعية (l'impulsivité)، عدم الاكتراث (l'inattention)، عدم النظام (l'inorganisation)، غياب الإرادة على المثابرة في الاشغال الروتينية، التعبير الشديد للانفعالات مع نزوات ونوبات هستيرية، كل هذه السلوكيات تهدف الى تحقيق إرضاء قصير المدى على حساب اهداف ذات المدى الطويل. ان أساس هذا المخطط لا ينطبق على المستهلكين للمواد بصفة مفرطة والسلوكيات الإدمانية وانما عند الأشخاص الذين لديهم صعوبة في التحكم او الانضباط في العديد من الوضعيات.

في الغالب لا نجد أي اعتقاد او إحساس محدد وراء هذا المخطط فأغلبهم يحاول تحسين تحكمهم في ذاتهم وانضباطهم الشخصي ويحاولون بصفة متكررة لكن دون القدرة على استمرار هذا الجهد لمدة طويلة (عبد الكريم، 2019، ص 33).

**12-مخطط التقييد: (assujettissement):**

ان هذا المخطط يتمثل في الخضوع المفرط لمراقبة الاخرين لشعورهم بالإجبار على السلوك او التصرف هكذا او بصفة عامة لتجنب الغضب او التخلي، نجد شكلين أساسيين:

- تقييد للحاجات: القضاء على الرغبات الشخصية والأشياء المفضلة.
  - تقييد للعواطف: القضاء على الاستجابات الانفعالية الذاتية وخاصة الغضب.
- حسب هذا المخطط ان حاجيات الشخص تترك على انها بدون قيمة واهمية وتصل في اغلب الأوقات الى تجميع مشاعر الغضب التي تتظاهر من خلال سلوكيات اختلالية، كالسلوك مسالم-عدواني(-passif agressif) اعراض نفس جسمية( psychosomatiques) سلوكيات تعاطي المواد. من أصناف التقييد نجد:
- التضحية: التقييد بسبب الذنب (l'assujettissement due à la culpabilité).
  - الخضوع: التقييد بسبب الخوف (l'assujettissement due à la peur).
- فالأول يتمثل في الاعتقاد ان الشخص هو مسؤول دائماً على راحة الآخرين، اما الثاني يعني الخضوع بصفة لا ارادية فلا يوجد خيار غير الخضوع للآخرين، ففي اثناء الطفولة كان يخضع لوالديه لتجنب العقاب او التخلي ويعيش تحت تهديد الوالدين بالأذى او عدم الاهتمام
- (Giesen-BLoo et al ,2006, p 961) .

#### أصول مخطط التقييد:

- الوالدين شديدي الترقب والسيطرة لأتفه عناصر حياة الطفل.
- الوالدين يعاقبون الطفل ويهددونه عندما لا يتماشون مع ما يريدونه.
- الوالدان لا يسمحان للطفل باتخاذ قراراتهم الخاصة.
- الوالدين كانا غير حاضرين وكان الطفل يتحمل مسؤولية اخوته.
- يحس الطفل ان لا أحد يحترم حقوقه او حاجاته او آرائه.

#### 13-مخطط التضحية: (abnégation):

ان المفحوصين الذين لديهم هذا المخطط لهم قلق لإشباع حاجات الآخرين على حساب حاجياتهم وذلك على عكس مخطط الخضوع، تضحياتهم تكون ارادية فهم يعملون أي شيء لتجنب معاناة الآخرين والاحساس بالذنب او الانانية. ان هذا المخطط ينتج دائماً للقدرة المفرطة على التعاطف حيث يكون هناك إحساس حاد لمعاناة الآخرين كما تتضمن غالباً إحساس بالمسؤولية القوية اتجاه الآخرين.

نجد اغلب الأشخاص يعانون من اعراض نفس جسمية دائمة كآلام الراس، مشاكل معدية الام مزمنة، تعب مزمن وتعتبر هذه الاعراض لا شعوريا طريقة للفت انتباه الاخرين إليهم بدون طلب ذلك منهم.

ان الافراد الذين لديهم هذا المخطط هم غالبا يمتلكون مخطط النقص العاطفي حيث يشبعون حاجيات الاخرين دون اشباع احتياجاتهم الشخصية.

يجب التفرقة بين مخطط الخضوع والتضحية، فالأول يقوم بكبت الحاجات الشخصية خوفا من النتائج الخارجية فهم يخافون الرفض من الاخرين او الانتقام بينما في إطار التضحية فهم يكتبون حاجياتهم الشخصية بسبب متطلبات داخلية (exigence interne) كما ان هذان المخططان هما مختلفين في اصولهما أيضا فالأول يكون نتيجة والد مراقب ومسيطر بينما الثاني يكون الوالد ضعيف، طفيلي، عاجز، مريض او مكتئب او لديه حاجات مهمة ففي الحالة الأولى يكون نتيجة لعلاقة مع والد قوي جدا اما الثاني يكون علاقة والد ضعيف او مريض (Michel et al 2009, P961).

**14- البحث عن الاستحسان والاعتراف بالجميل: ( recherche d'approbation et de la Reconnaissance):**

ان المشكل الأساسي هو الحاجة المفرطة للاهتمام، للتقدير واستحسان الاخرين على حساب تطوير شخصية قوية، كما يتشكل تقدير الذات عندهم انطلاقا من ردود الاشخاص الاخرين وليس من الآراء والقيم الشخصية، كما انهم يمنحون أهمية كبيرة لأساليب الحياة، للمظاهر، المال، للمنافسة او للنجاح، وان يكون الأفضل، الأكثر شهرة من اجل الحصول على الاهتمام، الاستحسان.... غالبا ينتهي بالشخص الى القيام بالاختيارات في حياته التي لا تقوم بإرضائه، كما انهم كثيرون الحساسية للرفض. هم أشخاص غير قادرين على تطوير مفهوم الهوية المستقلة ونجد في هذا المخطط صنفين: الأول يبحث عن الاستحسان والرغبة في ان يحبه كل الناس ويكونوا متكفين ومقبولين، والثاني يكون يبحث الفرد عن الاعتراف بالجميل يحبون ان يكونوا معترفين بهم ومشكورين وهم غالبا اشخاص نرجسيين. على مستوى سلوكياتهم يحاولون دائما البحث عن إرضاء الاخرين بهدف الحصول على استحسانهم

(امينة بن قويدر، 2012، ص 89).

15-مخطط السلبية/ التشاؤم: (négativité/ pessimisme):

ركز هذا المخطط على العناصر السلبية في الحياة (الألم، الموت، فقدان، الصراع، الخيانة، الذنب والمشاكل غير محلولة) ولا يفكرون في الأخطاء الإيجابية وفي اغلب مجال حياتهم ينتظرون ان الأشياء سوف تصبح سيئة. ومن بين أصول هذا المخطط نجد ان المفحوص يستدخل موقف الوالدين على شكل نموذج بالإضافة الى سوابق طفيلية للصعوبات والفقدان ففي هذه الحالات نجد ان المفحوص سلبي ومتشائم لأنه عرف الكثير من الصعوبات في حياته المبكرة كما انهم فقدوا التفاوض الطبيعي في طفولتهم، يمكن ان يكون هذا المخطط كتعويض لمخطط النقص العاطفي فهو يشتهي بهدف الحصول على الانتباه والتعاطف (بلعيا، حاج علي، 2023، ص30).

16-مخطط التحكم الانفعالي المفرط: (schémas de surcontrôle émotionnelle):

ان الأشخاص الذين يملكون هذا المخطط لديهم نزعة الى الاحتواء (contenir) على المستوى الانفعالي والكف المفرط فيما يتعلق بالتعبير عن الانفعالات او التحدث عنها، فالكثير منهم يفضلون مراقبة الذات على الحميمية في العلاقات الإنسانية ويخافون ان يفقدوا تحكّمهم إذا عبروا عن انفعالاتهم. ان السلوكيات المراقبة المفرطة الشائعة هي: كبت الغضب، كبت المشاعر الإيجابية كالفرح والحنان، الحب، صعوبة التعبير عن الضعف او التحدث بسهولة عن المشاعر الشخصية، التقييد بالروتين، كما يظهر هؤلاء الأشخاص المعايير التشخيصية للشخصية الوسواسية القهرية.

كما ان الذين لديهم مراقبة انفعالية مفرطة يكون لديهم خوف من النتائج التي يمكن ان تتبع تصرفاتهم: العقاب والتخلي ولديهم مراقبة مفرطة لردود الفعل التلقائية (أفعال، احساس، أحاديث) وهدفهم تجنب فقدان التحكم في نزواتهم او عدم استحسان الاخرين لهم والمجالات المتعلقة بهذه المراقبة المفرطة هي:

- كف الغضب والعدوانية.
  - مراقبة النزوات الإيجابية (الفرح، الاحاسيس العاطفية، الرغبة الجنسية).
  - إعطاء أهمية كبيرة للمنطق على حساب الانفعالات.
  - هؤلاء الافراد غالبا ما يعيشون حياة ملل، صارمين.
  - صعوبة الاعتراف بنقاط ضعف الشخصية او التعبير بسهولة عن المشاعر الذاتية او الاحتياجات
- (امينة بن قويدر، 2012، ص90).

17-مخطط التبعية المثالية/ النقد المفرط: (idéaux exigeants/ critiques excessive):

يتضمن هذا المخطط الاقتناع بأنه عليه ان يعمل جاهدا للبلوغ والاحتفاظ بمستوى عالي من الكمال وعادة يهدف تجنب عدم الاستحسان او الخجل. هذه المتطلبات تجعل الشخص يعيش تحت ضغط مستمر ونقد دائم للذات وللآخرين وهو يعاني من اختلالات ملاحظة في مجال الصحة/ تقدير الذات، وفي تحقيق اللذة والراحة.

وهو يتمظهر نموذجيا من خلال:

- الاتقان (perfectionnisme): وهو بحاجة الى عمل الأشياء على أحسن وجه يهتم بإفراط بالتفصيل ولا يقدر مستوى اتقانه الشخصي.
- القوانين الصلبة: عليه القيام بواجبه وهي تطبق في العديد من مجالات حياته.
- الانشغال المستمر بالوقت والفعالية: عليه ان يفعل أكثر والاحسن.

وهم يرفضون أي تراجع او فشل كما ان هذا المخطط يرتبط بمخطط البحث عن الاستحسان والاعتراف ونجد هذان المخططان عند الأشخاص الذين لديهم شخصية نرجسية (narcissique) (مكتوت شرقية، 2016، ص29).

18-مخطط العقاب (punition):

الشخص له نزعة لان يظهر غير محتمل، كثير النقد، غير صبور ويعاقب الاخرين ونفسه إذا لم يبلغ مستوى الكمال المتطلب كما انه من الصعب السماح عن الأخطاء او عدم الاتقان سواء لنفسه او للآخرين. ولا يعترف بالأعداء ويعاقب الذي يخطئ عقاب شديد دون شفقة.

يمكن ان يرتبط هذا المخطط بالمتطلبات المثالية وعدم الكمال في هذه الحالة الذين لهم هذان المخططان لا يحسون فقط بعدم الكمال، ولكن يعاقبون ذاتهم بالطريقة التي نجدها عند الافراد الذين لديهم شخصية بينية كحرمان نفسهم من الاكل... (Jear cottraux, 2006, p86).

ولتلخيص كل تلك المخططات نقدم الجدول التالي:

جدول رقم (01) تلخيص المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية.

الحاجات العاطفية غير مشبعة	مجالات المخططات	المخططات المرافقة لها	نموذج الاولياء
الأمان	الانفصال والرفض	التخلي/ عدم الاستقرار الحذر/ التعدي الحرمان العاطفي عدم الكمال/ الخجل الانطواء الاجتماعي	- غير مستقرين - يسيئون المعاملة - باردين - رافضين - منقطعين عن العالم الخارجي
الاستقلالية	نقص الاستقلالية والاقتان	تبعية/ عدم الكفاءة خوف من المرض الاندماجية/ شخصية غير ناضجة الفشل	- عمل كل شيء في مكان أطفالهم - الحماية المفرطة للأطفال - نقص الاهتمام بالأطفال
الحدود	نقص الحدود	الحقوق الشخصية المطالبة/ التكبر نقص مراقبة الذات/ نقص التحكم الذاتي	- أولياء ضعفاء، كثيري التسامح - عدم القدرة على فرض القوانين - تقدير عالي بالنسبة للآخرين
التعبير	التوجه نحو الآخرين	-الخضوع التضحية -البحث عن الاستحسان والاعتراف	- فرض قبول اشرطي لكي يحبوا الطفل - فرض تخفيفات للحاجات الشخصية
التلقائية	اليقظة المفرطة والكف	-السلبية/ التشاؤم -تحكم انفعالي مفرط -المتطلبات المثالية/ النقد المفرط -العقاب	-عدم تشجيع اللعب، الفرح والراحة -تشجيع العمل والقيام بالواجب والاقتان والطاعة والنفاق في المشاعر

(Kahalé, 2009, p-p 99-100).

## 6- نظرية المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة حسب يونغ:

قام "جيفري يونغ" وزملائه (1999، 2003) بتطوير نموذج "ارون بيك" في العلاج المعرفي، ووضع نموذجه في العلاج التكاملية والذي سماه "العلاج بالمخططات" او "علاج منظومة التفكير" وهدف لعلاج اضطرابات الشخصية المزمنة، واقترح "يونغ" مجموعة محددة من المخططات سماها: "المخططات المعرفية المبكرة غير متكيفة" والتي تمثل المستوى العميق من المعرفة، وتعد من الأسباب الكامنة وراء ظهور أنماط الشخصية المرضية (Hausseust, 2003, p20).

كان موجها بشكل خاص لمرضى اضطرابات الشخصية الذين لم يستجيبوا لمنهج العلاج المعرفي الكلاسيكي، مركزا على أصل المشاكل النفسية التطورية وعلى أنماط الاداءات النفسية والاجتماعية طويلة المدى وعلى الأنماط الأساسية الراسخة للمعارف والسلوكيات غير المتكيفة، خاصة الذين لديهم أحد اضطرابات المحور الأول (Axis I) التي تميزها انتكاسات مزمنة او الذين لا يستجيبون للعلاج. عموما فالعلاج بالمخططات يستهدف الجوانب المزمنة والمتعلقة بالخصائص المميزة للاضطرابات بدلا من الامراض النفسية الحادة (Martin et Young, 2010, p-p 320-321).

وفي سنة (1990) وضع يونغ نظريته حول هذا الموضوع من خلال وضع الأساس لهذه المخططات غير التكيفية بتقديم تعريف منظم حيث عرفها بانها:

- أنماط رئيسية منتشرة نافذة وعريضة.

- تتضمن الذكريات، الانفعالات، الادراكات، الاحاسيس الجسدية.

- تتعلق بالشخص نفسه وبعلاقته مع الاخرين من حوله.

- تتطور خلال الطفولة المبكرة والمراهقة.

- تظهر بشكل أكثر وضوحا وتفصيلا خلال فترة حياة الفرد.

- مختلفة وظيفيا وبدرجة ملحوظة (ظافر، 2015، ص 35).

ليعود سنة 2003 ليضع تعريفا واضحا للمخططات المبكرة غير المتكيفة بانها: "تمثل نماذج او مواضيع مهمة بالنسبة للفرد مجتاحة، متكونة من ذكريات وانفعالات وتصورات واحاسيس جسدية تخص

الفرد وعلاقة مع الاخرين تتطور خلال الطفولة والمراهقة ثم تثرى على مدى الحياة وهي لا وظيفية

(عطار، 2017، ص 202).

ان نموذج "يونغ" في العلاج المتمركز حول المخططات، ناتج عن ممارساته الطويلة في علاج اضطرابات الشخصية، حيث اتبع "بيك" وقام بتعديله وتدقيقه وتوضيحه.

والمفهوم الرئيسي الذي طوره "يونغ" هو المخططات المبكرة غير المكيفة 'ف. "مبكرة" "précoce" استعملها ليشير الى ان هذه المخططات تأخذ منبعها من الطفولة ( Fofana, 2007, p102).

تستند نظرية المخططات الى ثلاث مفاهيم جوهرية وهي:

المخططات المبكرة غير متكيفة (EMSS): وهي بشكل عام معتقدات ضمنية مختلفة وظيفيا وغير شرطية حول الذات وعلاقة الفرد بالآخرين، وتتمو في مرحلة الطفولة وتعمل على تصفية الخبرات الواردة بشكل انتقائي وتتوسع المخططات وتثرى خلال حياة الفرد، وتنشط هذه المخططات عندما يواجه الشخص مواقف شبيهة بتلك التي أدت الى نشوئها.

المفهوم الثاني الأساسي لنظرية المخططات هو السلوكيات التي يقوم بها الفرد إزاء هذه المخططات وتسمى أساليب التكيف (coping styles)، يفترض "يونغ" ان الشخص يحافظ على استمرارية المخططات من خلال ثلاث طرق للتكيف:

- التعويض الزائد: هو مقاومة المخطط رغم انه العكس هو الصحيح
- التجنب: تجنب المخطط النشط
- الاستسلام: (الخضوع للمخطط) وهي الاستجابة السلوكية المميزة للمخططات

(Lobbestoel and all, 2007 ,p101).

والمفهوم الثالث هو الصيغ "Modes" وهي المخططات وأساليب التكيف النشطة في زمن معين، وتنشأ الاضطرابات الانفعالية والعاطفية أساسا من الحاجات الرئيسية غير المشبعة اثناء النمو في مرحلة الطفولة والمراهقة، مما يؤدي الى ظهور المخططات المبكرة غير التكيفية وأساليب التكيف، ويهدف العلاج بالمخططات الى المساعدة المرضى لتحديد مخططاتهم الخاصة أي فهم أصلها ومنشأها، وربط هذه المخططات بمشاكلهم الحالية، واستخدام آليات علاجية لاستبدال أساليب التكيف غير المتوافقة بأساليب سلوكية صحية.

افترض يونغ (1990-1999) ان بعض المخططات الخاصة منها التي تنتج عن تجارب طفولية سلبية تشكل النواة لاضطرابات الشخصية، وسمة مميزة لمشاكل نفسية معتدلة والكثير من الاضطرابات المزمنة

للمحور الأول الاضطرابات النفسية، ويضيف بانها أنماط معرفية محيطية للذات وانفعالية، وهي أنماط معرفية تبدأ مبكرا خلال النمو وتكرر خلال الحياة، وحسب "يونغ" فان سلوك الفرد لا يعد جزءا من المخطط نفسه، بل تتشكل السلوكيات غير التكيفية كاستجابة لمخططها (Young, 2003, p 07).

ان نموذج يونغ يركز على المخططات غير التكيفية للطفولة وهي بذلك لا يبتعد عن التيار العلاج المعرفي مع نظريات "بيك"، حيث يقدم هذا النموذج مميزات مختلفة:

- يركز على دور المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية.
- المحافظة على سيرورة سلامة المخططات.
- انه لا يتبنى تصنيف (DSM3/RET5) ولكنه يشخص المخططات غير التكيفية النمطية عن طريق الموازين او المعايير المؤسسة واللازمة للتشخيص في الأولوية.
- يحلل تاريخ النمو المرضية لكي يوضح ويفسر تكوين المخططات ويستخدم معطياتها في العلاج (المخططات) (الحطاح، 2011، ص63).

وانطلاقا من نموذج "بيك" والآخرين (1979) عرض يونغ "الافتراضات النظرية الأربعة للمخططات كما يلي:

- المخططات المبكرة غير متكيفة.
- إبقاء المخططات من طرف المعلومات المشوهة.
- تجنب المخططات.
- تعويض المخططات.

لا يعتقد "يونغ" انه يطور نظرية كاملة لاضطرابات الشخصية، بل يؤكد ان أفكاره هو نتائج الملاحظات الاكلينيكية وتجربته العلاجية، وبالتالي هي تعتبر منهجية علاجية أكثر من نظرية علمية (الحطاح، 2011، ص64).

نستنتج اذن ان نظرية المخططات ليونغ تعد علاج شامل متكامل ويتضمن نظريات وتقنيات مستمدة من عدة علاجات أهمها: العلاج المعرفي السلوكي، والعلاج العلائقي، العلاج التحليلي ونظرية التعلق وغيرها، حيث ركز كثيرا على العلاقة العلاجية كوسيلة لتعديل السلوك، كما انها تعتمد على 3 مفاهيم

أساسية وهي: المخططات المبكرة غير المتكيفة وأساليب والصيغ. والمخططات المبكرة تتشكل في المراحل الأولى من الطفولة عن طريق تفاعلها مع المحيط ومع الافراد الذين نشؤوا فيه.

### 7- آلية عمل المخططات المبكرة غير المكيفة:

تمر المخططات بعمليتين أساسيتين هما (ديمومة المخطط او التعافي من المخطط)، يعود منشأها الى مرحلة الطفولة، غير انها يعاد تفعيلها كلما مر الفرد بمواقف مشابهة، فكل فكرة، او شعور، او سلوك، او تجربة حياة لها علاقة بمخطط ما، اما تعمل على استمرارية المخطط أي تثبيته وتعزيزه او علاج المخطط أي اضعافه والتعافي منه، وسنعرض ذلك كما يلي:

#### 7-1- ديمومة المخطط (الإبقاء على المخطط):

وفقا ليونغ (2003) المخططات هي معتقدات راسخة بعمق حول الذات والآخرين والعالم تم اكتسابها منذ عمر مبكر ويتم ادراكها على انها جزء من الذات لان هذه المخططات هامة جدا للإحساس بالهوية، لذلك فالأشخاص يقاومون للتخلص منها (Young, et all, 2003).

كما يشير مصطلح ديمومة المخطط الى جملة ما يقوم به الفرد داخليا وسلوكيا للحفاظ على تقدم وعمل واستمرارية المخطط ويتضمن ذلك الافكار والمشاعر والسلوكيات جميعها التي تؤدي في نهاية المطاف الى تدعيم وتثبيت المخطط أكثر مما تساهم وتساعد على التعافي منها وعلاجها، فالمخططات تبقى على نفسها من خلال ثلاث ميكانيزمات رئيسية وهي: التشوهات المعرفية، أنماط الحياة التي تبطل نفسها ذاتيا، وأخيرا أساليب التأقلم مع المخططات (ظافر، 2015، ص48).

#### 7-1-1- التشوهات المعرفية:

عن طريق التشويهات المعرفية يبالغ الأشخاص في المعلومات التي تؤكد صحة المخطط ويقللون او يرفضون المعلومات التي تتناقض مع هذا المخطط، تتكون التشويهات من تفسيرات وتوقعات سلبية حيال احداث الحياة، بواسطة هذه الطريقة قد يتجاهل الناس الانفعالات المتعلقة بالمخطط، عندما يتم حظر الانفعالات، فالمخطط لا يصل الى مستوى الوعي، لها الفرد لا يحاول تغيير او التعافي من المخطط

(Alfasfos, 2009, p23-24).

أنماط الحياة (الأنماط الانهزامية) ويتم ذلك وفق ثلاث مستويات هي:

- المستوى الانفعالي: ربما يمنع الفرد الانفعالات المتصلة بالمخطط، فهو بذلك يمنع المخطط نفسه من الوصول الى مستوى وعيه وبالتالي فان الفرد لن يستطيع اتخاذ الخطوات التي يمكن ان تغير المخطط او تسهم في شفائه.
- المستوى السلوكي: ينخرط الفرد في نماذج سلوكية هادمة للذات، يتم اختيارها والانقياد لها بدون وعي منه، إضافة الى البقاء على تلك المواقف والعلاقات التي من شأنها ان تبقى على المخطط، وفي الوقت نفسه نجده يتجنب تلك العلاقات التي من المحتمل ان تؤدي الى الشفاء المخطط
- المستوى البين شخصي: نجد الفرد يرتبط مع الآخرين ويتفاعل معهم بطرق تؤدي وتدفع بالآخرين الى الاستجابة له بسلبية، مما يدعم المخطط ويثبته أكثر، وكل ذلك يتم دون وعي الفرد لما يقوم به بهدف الحفاظ على المخطط وابقائه (ظافر، 2015، ص 49).

### 7-1-3- أساليب التكيف اللاتوافقية للمخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة:

تشكل المخططات المبكرة غير المكيفة خلال الطفولة تهديدا بالنسبة للفرد، يتمثل في الإحباط الذي يسببه عدم اشباع حاجاته الأساسية، فيلجأ الى الاستجابة لهذا التهديد باستخدام أساليب التكيف، هذه الأساليب تنشط بصفة لا شعورية وتؤخذ على انها عادية خلال الطفولة لكنها تصبح مرضية عندما يستمر في البقاء لأنها تعزز وتحتفظ بالمخطط (kahalé, 2009, p101).

رغم ان أساليب التكيف أحيانا تساعد المريض على تجنب مخطط ما، لكنها لا تعالجه، وهكذا فان جميع أساليب التكيف اللاتوافقية تبقى تعمل كعناصر ضمن عملية استمرارية المخططات

(Young, et all, 2003, p32).

قد تكون استراتيجيات التكيف ذات طبيعة معرفية او انفعالية او سلوكية، لكن هذه الاستراتيجيات لا تعد جزءا من المخططات بل هي ناجمة عنها (Roussin, 2011) ويعتقد ان المخططات ذاتية الاستمرار من خلال ثلاث استراتيجيات او عمليات للتكيف تسمى بمخطط التأييد او الاستسلام، مخطط التجنب ومخطط التعويض الزائد، وتتوافق هذه المخططات مع الاستجابات الأساسية الثلاث للتهديد: التجمد (الاستسلام) والهروب (التجنب)، والكفاح (التعويض الزائد)، والمخططات المبكرة غير المتكيفة تمثل تهديدا كإحباط من احدى الحاجات الانفعالية الأساسية، والتي يستجيب ازائها الفرد بأسلوب تكيف

(Cockram, 2009)

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أ- أسلوب الاستسلام للمخطط: عندما يخضع الشخص لمخطط ما، فإنه يستسلم له ولا يحاول تجنبه أو محاربتة، ولكنه يتقبله وكأنه حقيقة، يشعر بال عاطفي بسبب المخطط

(Young, 2005, p63).

ويشمل هذا الأسلوب:

تمديد حياة الطفولة واستدراجها مع حياة الرشد تشويه وجهة نظر الشخص حول موقف معين تعزيز المخطط والاحتفاظ به لاحقا

فالشخص الذي تعود على سياق معين، فإنه يبحث عن سياق يشبه ذلك الذي عاشه في طفولته ويختار شركاءه واصدقاءه من المسيئين والمنتقدين ويتبنى سلوك الاستسلام والتبعية (kahalé, 2009 p101).

وتشمل أساليب التكيف لمخطط الاستسلام: مخطط الخضوع والتبعية

( Martin, et Young, 2010.p326)

فعلى سبيل المثال للأفراد الذين لديهم مخطط النقص/ الخجل عادة ما يميلون لإقامة علاقات مع اشخاص ينتقدونهم، فهم لا يعترفون بالشخص الذي لا ينتقد، وعندما يواجهون الانتقاد من طرف الاخرين، يستسلمون ويسمحون لأنفسهم بان ينتقدوا دون أي محاولة للاعتراض، بهذا فهم يعززون المخطط وحسب تصوراتهم، ليس لديهم خيار لأنهم ناقصين. ويعتقدون ان الجميع يعترف بذلك، لهذا السبب ليس لديهم اية رد فعل ضد الانتقادات الظالمة (Gardner, 2004).

كما يتمثل في تنظيم حياة الشخص بالكيفية التي تسمح له بإعادة بناء السيناريوهات التي ميزت طفولته، ويوفر هذا الأسلوب للشخص الإحساس بالهوية يعطيه الشعور بالأمان فالمخطط في نشاط مباشر لأنه يسمح للشخص بالعثور على سياقه المؤلف (Bauvard, 2009, p293).

ب- أسلوب التجنب للمخطط: يشير مصطلح تجنب المخطط الى كافة الطرق التي يحاول الفرد من خلالها تجنب تنشيط مخطط ما (ظافر، 2015، ص51).

إذ يعيش من خلال هذا الأسلوب بالكيفية التي تمنع تفعيل المخطط، وكأنه غير موجود ويتجنب التفكير فيه، بحيث يعطل الأفكار والصور ويتجنب المواقف الاجتماعية التي يمكن ان تنشط المخطط مثل: العلاقات الحميمة والتحديات المهنية (Young, 2005, p64).

وهو ردة فعل يسمح بالهروب من الانفعالات السلبية كالمعاناة والحزن والقلق، ويتم تعطيل المخطط عن طريق صد الأفكار والصور المزعجة المرتبطة به ويعتمد الفرد على أسلوب تكيف يتسم بالانسحاب العاطفي والتجنب السلوكي وينقطع عن الآخرين.

• **الانسحاب العاطفي:** يشعر الشخص بفراغ عاطفي وعدم القدرة على التعبير عن الغضب، الحزن، او القلق.

• **التجنب السلوكي:** يمكن ملاحظته عند الشخص بحيث يتجنب الوضعيات القابلة لتنشيط المخطط مثلا في حالة التجنب الاجتماعي الشخص يتجنب وضعيات التنافس

(Cottraux et Balckburn, 1995, p79)

وغالبا ما يجد الافراد الذين يتبعون أسلوب التجنب ملاذا في السلوكيات الإدمانية: كالمخدرات والغذاء والعمل، من اجل انكار وجود المخطط وتغادي تنشيطه (Kahalé, 2009, p 101).

وتكون حياتهم الجنسية مضطربة او مختلفة وعادة ما يتقادون الوضعيات التي قد تنشط المخططات في كل جوانب الحياة ويتقادون كذلك العلاج وينسون انهاء مهماتهم (Young et all, 2005, p64) .

على سبيل المثال، الأشخاص الذين لديهم مخطط الشك/ الاعتداء يتجنبون إقامة صداقات خوفا من التعرض للأذى أو ان يتم استغلالهم، فهم يتجنبون المخطط من خلال إبقاء أنفسهم بعيدين عن الآخرين والاتصاف بالبرود الانفعالي وأصحاب مخطط النقص/ الخجل يتحاشون المشاركة برأيهم من اجل تغادي النقد (Alfosfos, 2009, p26).

ج- **أسلوب التعويض الزائد من المخطط:** يتخذ الشخص في هذا أساليب معاكسة لما تحمله في

طفولته من طرف والديه (سوء المعاملة، تسلط، رفض...) فعند التعويض يحارب الشخص

المخطط بأفكاره وانفعالاته وسلوكه وبأساليب علائقية تتناسب مع نقيض المخطط، فاذا

شعر خلال طفولته بانه عديم القيمة، فانه كراشد يحاول ان يكون مثاليا، واذا كان مطيعا

يصبح متمردا، اما اذا كان معرضا للمراقبة وسوء المعاملة فانه كراشد يقوم بمراقبة الآخرين

ويسيء معاملتهم فهذا الشخص يظهر بانه واثق من نفسه ولكنه يتحمل عبء المخطط، فهو ذلك الشخص غير قادر على تحمل مسؤولية اخفاقه او الاعتراف بحدوده ويترتب عن هذا انه لا يتعلم من اخطائه (Young et all, 2005, p64).

ويسمح له هذا المخطط بتجنب الشعور بالقابلية للانجراح وابطال تنشيط المخطط بإقناع نفسه بان الحقيقة هي عكس ما يمليه المخطط (Kahalé, 2009, p101).

رغم ذلك التعويض الزائد عادة ما يتطور الى أسلوب تكيف صارم يتضمن سلوك عقيم مبالغ فيه يتميز بعدم الاكتراث واللامبالاة.

ففي سبيل المثال: الشخص الذي يشعر بالنقص يسعى جاهدا ان يكون كاملا والشخص الذي لديه مخطط الهجر يستطيع انهاء علاقاته مع الاخرين بسرعة بمجرد ظهور بعض العلامات البسيطة والطبيعية لاي نزاع او عدم الرضا، فان هذا الشخص الذي يتبنى أسلوب التعويض يترك الاخر قبل ان يتركوه، لذلك فهو يتميز بسلوك معاكس لمخطظه (Martin, et Young, 2010.p326).

وإذا نشأ لديه مخطط التبعية فانه يظهر استقلالية مفرطة بحيث يرفض تلقي المساعدة او النصائح من طرف الاخرين (Cottraux et Balckburn, 1995, p82).

يفترض يونغ (2003) ان المزاج احد اهم العوامل الرئيسية في تحديد سبب تطوير بعض الافراد لأساليب تكيف معينة بدلا من الاخرين، في الواقع قد يلعب المزاج دورا اكبر في تحديد أنماط التكيف اكثر مما تقوم به المخططات مثلا: الأشخاص الذين لديهم امزجة سلبية، من المرجح ان يتخذوا أسلوب الاستسلام او التجنب، بينما من لديهم امزجة عدوانية قد يستخدمون أسلوب التعويض الزائد، عامل اخر لتوضيح لماذا يتبنى بعض الافراد أسلوب تكيف معين، هو الاستدخال الانتقائي او النمذجة فالأطفال غالبا ما يتخذون أساليب تكيف والديهم الذين يهتمون بهم (young et all,2003, p36).

• **استجابات التكيف:** هي سلوكيات محددة او استراتيجيات يتم من خلالها التعبير عن أساليب التكيف الرئيسية الثلاثة، وتتضمن كل ردود الأفعال التي تهدد الذخيرة السلوكية للفرد، عندما يتخذ الفرد استجابات تكيف معينة، عندما تصبح هذه الأخيرة ملازمة لأساليب التكيف، وبالتالي يعتبر " يونغ" ان أسلوب التكيف "سمة" بينما استجابة التكيف هي "حالة" اذن أسلوب التكيف هو

مجموعة من استجابات التكيف يستخدمها الفرد بشكل يميزه عن غيره من اجل التجنب او الاستسلام او التعويض الزائد.

اذن استجابة التكيف: هي سلوك محدد يبديها الفرد في زمن معين.

**7-2-التعافي من المخطط:** وتمثل العملية العلاجية والتعافي من المخططات وتتطلب التقليل من كثافة كل من الذكريات المتصلة بالمخططات والشحنة الانفعالية للمخطط، وقوة الاحاسيس الجسدية المرتبطة بالمخطط، وأخيرا تقليص الادراكات غير التكيفية، كما يتضمن أيضا تغيرات سلوكية كتعليم الفرد كيف يستبدل أساليب التعامل غير التكيفية بأخرى أكثر تكيفية (Young et all, 2003, p30).

وفي الأخير نستخلص ان المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية تمر بمرحلتين أساسيتين هما: ديمومة المخطط، والتعافي منه. كما ان المخططات تقوم بثلاث ميكانيزمات رئيسية وهي التشوهات المعرفية، أنماط الحياة وأساليب التكيف او التأقلم، حتى تبقى على نفسها. كما تعتبر أساليب التكيف عنصر مهم ضمن عملية استمرارية المخططات وتتمثل هذه الأساليب في: (مخطط الاستسلام، مخطط التجنب وأخيرا مخطط التعويض الزائد). وتختلف استجابات التكيف باختلاف أساليب التكيف الملازمة لها عند الافراد، والتي يستخدمونها من اجل التجنب او الاستسلام او التعويض الزائد، وتظهر في الجانب السلوكي للمخطط.

## 8- صيغ المخططات

لقد طور يونغ في علاج المخططات مفهوم واسع عن المخططات وهو صيغ المخططات فهي تتشكل من مجاميع (Groupement) محددة للمخططات بمعنى الحالات الانفعالية والاستجابات التكيفية اللحظية هذه الصيغ يمكن ان تكون مكيفة او مختلة، مرنة او صلبة، صارمة او سهلة ويمكن ان تكون طبيعية او لا، حسب الافراد حيث نجد 10 صيغ مجموعة في 4 أصناف معرفة من قبل يونغ:

### 8-1- صيغ الأطفال:

8-1-1-الطفل الهش: هو الطفل المتخلى عليه، المرفوض، المتعدى عليه والذي يعاني من الحرمان العاطفي.

8-1-2-الطفل الغاضب: هو الطفل الذي منع من الحاجيات الأساسية الجسدية والانفعالية ويصبح عنيف بسرعة دون التفكير في سلوكياته.

8-1-3-الطفل المتمرد (indiscipline): هو الذي يشبع او يحقق رغباته دون التفكير في نتائج افعاله.

8-1-4-الطفل السعيد: هو الطفل الذي تلقى الحاجات العاطفية الأساسية بصفة كافية سمحت له بالتطور او النمو السليم.

### 8-2-صيغ أساليب التكيف الاختلالية:

8-2-1-الخضوع بالطاعة: هو الطفل غير النشط غير فعال الذي يخضع للآخرين.

8-2-2-الحماية المنفصلة (la protection détaché): هو الذي يتجنب الانفعالات السلبية التي يمكن ان تحدثها المخطط كالأم.

8-2-3-المعوض: يحارب مخططه ليثبت العكس بصفة فائقة وغير مكيفة.

### 8-3-صيغ الاولياء الاختلاليين (parent dysfonctionnel)(خلل عند الاولياء):

8-3-1-الاب او الوالد المعاقب: هو الطفل الذي يلعب دور الاب ويعاقب "طفل الغالب" او "طفل متمرد".

8-3-2-الاب المتطلب: هو الطفل الذي يعاقب إذا لم ينجز واجباته او لم يتحمل مسؤولياته.

8-3-3-الراشد السليم: هو الطفل المتحكم، المرن وقادر على التغير للأحسن وهو الصيغة التي نبحت عنها ونهدف اليها خلال العلاج.

### 9-العلاج بالمخططات المبكرة غير متكيفة عند جيفري يونغ:

ان الهدف الأسمى والأول في العلاج بالمخططات هو الوعي النفسي، فالمعالج يساعد المريض في التعرف على مخططاته والكشف عن نكريات الطفولة والانفعالات والاحاسيس الجسدية والمعارف وانماط التكيف في فهم الروابط بين عناصره وبالتالي يستطيع ان يتحكم في استجابته الانفعالية وينمي ويقوي ارادته النفسية (Le doux, 1996, p256).

اذن هدف العلاج هو تقوية ومراقبة المخططات بشكل واعى بأصناف الذكريات والانفعالات والاحاسيس الجسدية والمعارف والسلوكيات التي لها علاقة بالمخططات (Young,2005, p58).

حيث ادخل "جيفري يونغ" تقنيات فعالة تسمح بالتعرف على ذكريات التجارب المبكرة التي لها صلة بتشكيل المخططات ومعالجتها ثانية، وفي إطار الرقابة يبحث المعالج على تزويد الفرد بالمعلومات والتي من خلالها يتحقق الشخص من نجاحاته العاطفية في الطفولة التي لم يتم اشباعها في الماضي، فتقدم له هذه التجربة الجديدة إمكانية التعبير عن مشاعره وان يجعل حقوقه تحترم.

وتشمل أهداف العلاج ما يلي:

- استعادة الوعي النفسي.
- مساعدة المرضى على التوقف عن استخدام أساليب التكيف المختلفة وظيفياً لتمثل مراحل العلاج بالمخططات فيما يلي:

#### 9-1- مرحلة تشخيص المخططات والاستعلام على العميل:

يساعد المعالج العميل في هذه المرحلة على التعرف على مخططاته وفهم مصادره الطفولية اثناء العلاج ويشرح المعالج للعميل نموذج للمخطط وتتمثل اهداف هذه المرحلة في:

- التعرف على سيناريوهات الحياة المختلفة وظيفياً.
- التعرف على المخططات المبكرة غير المتكيفة وتنشيطها.
- فهم مصادر ومنشأ المخططات في الطفولة والمراهقة.
- التعرف على أساليب واستجابات التكيف.
- فهم الحالة.

#### 9-2- مرحلة التغيير:

يستعمل المعالج في هذه المرحلة التقنيات معرفية وانفعالية سلوكية طول هذه المرحلة بصفة مرنة حسب احتياجات العميل، حيث يقترح "يونغ" تغيير للأدوار ويتركز على إعادة عيش الموقف (الطفولة المؤلمة) التي ساهمت في تكوين نقطة بداية لهذه الأنماط.

#### • العلاقة العلاجية:

ويحدد المعالج المخططات، أساليب التكيف والانماط شيئاً بعد شيء عند ظهورها في العلاقة العلاجية، وتلعب دور الواعي الجزئي ضد مخططات العميل (Debray, 2009, p89).

يهدف العلاج بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية الى مساعدة الفرد على التعرف على أنماط التفكير والسلوكيات غير السوية التي تشكلت نتيجة جارب الطفولة المبكرة. ويعتمد العلاج على توعية المريض بهذه المخططات، وربطها بالتجارب والانفعالات الماضية مما يمكنه من كسر حلقة التكرار وتبني أساليب أكثر تكيفا وصحة. ويتضمن العلاج بالمخططات بمرحلتين أساسيتين: مرحلة التشخيص والاستعلام على العميل ومرحلة التغيير.

### 10-مزايا المخططات وعواقبها: (avantages et inconvénients des schémas):

الجدول رقم (02) مزايا وعواقب المخططات في الطفولة والرشد

العواقب في الرشد	المزايا في الطفولة
الصلابة	الامن
مؤلم	الحماية
غير مكيف مع الواقع او الحقيقة	التوهم بإمكانية التنبؤ بالعالم

فالمخطط هو الطريقة التي يرى فيها الفرد العالم الذي يتشكل في وقت مبكر اين يكون فيه الطفل سهل التأثير لكل ما يستقبله ويتعرض له من الخارج، ففي المراحل الأولى تسمح للطفل بالتكيف مع المحيط بإضافة الى احتماله (supporter)

يمثل المخطط في مرحلة الطفولة بالنسبة له الامن حيث يسمح للطفل بالتنبؤ بمواقف الاولياء والتكيف تبعاً لذلك، كما انه يحمي الطفل حيث انه عندما يجد نفسه يعاقب ظالماً فانه يستبق تصرفات والديه وبالتالي يغطي على أخطاء اخوته لكي لا يحدث أي جدال، فبفضل تشكل المخطط مثل "العالم الظالم"، "لا استحق ان احب" التي يتشكل أساساً لا شعورياً فالطفل لا يعتقد ان ما يعيشه ظلم او يحبونه بصفة غير كافية فوجود المخطط يسمح له بمعاناة اقل، كما ان المخطط يعطي له الاعتقاد ان العالم يمكن التنبؤ به عن طريق التعرض المتكرر لنفس الحرمان فينتهي بالطفل الى التفكير الى ان ما يعيشه عادي ويستقبل دائماً نفس الاستجابات لحاجاته العاطفية.

اما في سن الرشد ان المخطط الصلب يصبح غير مكيف فالتجارب الجديدة التي يعيشها الفرد في مرحلة الرشد يجب ان تغير المخطط والاعتقادات التي يحملها الفرد في طفولته، فمن المفروض التعامل والاحتكاك مع الأشخاص العاديين يجعل الفرد يغير الاعتقاد ان كل العالم ظالم، فبالنسبة للذين يعانون

من مخطط الظالم (injustice) مهما يكن الأشخاص الذين يتعرفون عليهم يلجؤون الى استباق استراتيجيات كالحذر، الانغلاق الذاتي... وبالتالي ان مخطط الفرد لا يواجه الواقع، بل مواقفه الذاتي.

ان العيش باستمرار على فكرة ان الفرد تم التخلي عنه، يعامل بظلم، غير قادر على العمل بانفراد او انه عاجز هو حقا شعور مؤلم، لتخفيف هذا الألم يقوم الفرد بالدفاع وذلك بتبني سلوكيات "حماية" التي تجعل الحالة تتفاقم، فحامل مخطط التخلي يكون واثق ان لا احد يحبه ولمكافحة هذا المخطط يكون الشخص جد متعلق بأصدقائه او على العكس يمكن ان يكون عدوانيا وفي كلتا الحالتين يجعل الآخرين يئزعجون من هذه السلوكيات ويضعون حد للعلاقة ويشعر مرة ثانية انه متخلى عنه واذا حاول الهروب من العلاقات العاطفية بالاعتقاد انه لن يعيش الشعور بالتخلي ولكنه يحس انه وحيد

(Hawseust ,2003, p 19).

وهكذا نرى ان المخططات في البداية تكون مكيفة نسبيا لمحيط الطفل بتوفير الحماية والأمان حيث يتشكل المخطط في الطفولة انطلاقا من التجارب والصدمات المؤلمة التي تندمج في الشخصية وتصبح غير مكيفة إذا كانت صلبة لان على الفرد تغيير المخططات التي كونها في طفولته لتصبح متكيفة في مرحلة الرشد وتصبح مصدر معاناة في حياة الرشد للفرد نفسه ولمحيطه وهي سبب السلوكيات التي تسمح باستمرار المخطط وتعزيزه.

### خلاصة الفصل:

رغم ان العلاجات الكلاسيكية السابقة كالتحليل النفسي والسلوكي وغيرهما، قد اخذت حيزا كبيرا من الاهتمام والشهرة من طرف علماء النفس، الا ان العلاج المعرفي اصبح اكثر اهتماما وتداولوا في الآونة الأخيرة وهذا بفضل نظرية المخططات ل "جيفري يونغ" مؤسس علاج المتمركز على المخططات الذي استفاد من النظريات السابقة في تطويره لهذا المفهوم طيلة سنوات ممارسته للعلاج المعرفي، فقد لاق هذا العلاج اهتماما بالغا من طرف الباحثين المعالجين النفسانيين في مختلف انحاء العالم، وهذا باعتباره احد تهم الاتجاهات العلاجية المعرفية الشاملة والمتكاملة والتي اثبتت فعاليتها في علاج اغلب الاضطرابات النفسية التي كان يستعصى علاجها سابقا. وذلك بالتركيز على المخططات المعرفية غير المتكيفة.

وفي هذا الفصل قد تم تناولها بطريقة مفصلة بدا من الجذور التاريخية الى مفهوم مخططات وخصائصها كما تم عرض نظرية المخططات حسب جيفري يونغ الذي أشار الى ان المحيط الاسري له

أهمية بالغة في تشكيل شخصية الفرد وان الأساليب التربوية التي ينتهجها الوالدين في تربية أبنائهم هي التي تحدد السلوك السوي واللا سوي لديهم. تناولنا ايضا مزايا واضرار المخططات المعرفية كما تم عرض المجالات الخمسة ضمن ثمانية عشر مخطط ثم التطرق الى آلية عمل المخططات التي تركز على ديمومة المخطط والتعافي من المخطط كما تم تناول الصيغ الأربعة التي تعتبر الركيزة الثالثة في العلاج المتمركز على المخططات كما تم أيضا عرض اهم تقنيات العلاجية لهذه النظرية وفي الأخير تم عرض أساليب التكيف الاختلالية المرتبطة بالمخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة التي تحتوي على ثلاثة أساليب لتكيف لدى الأشخاص الذين يواجهون وضعية غير مرغوب فيها وهي خضوع، التجنب، التعويض.

# الفصل الثالث:

## الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الصراع التنظيمي.
- 2- نظريات الصراع التنظيمي.
- 3- خصائص الصراع التنظيمي.
- 4- أنواع الصراع التنظيمي.
- 5- اتجاهات الصراع التنظيمي.
- 6- مراحل الصراع التنظيمي.
- 7- مصادر الصراع التنظيمي (أسباب)
- 8- مظاهر الصراع التنظيمي.
- 9- نتائج الصراع التنظيمي.
- 10- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

### تمهيد:

لقد اهتم علماء النفس والاجتماع والإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية بموضوع الصراع كونه ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع سواء كان الصراع بين الأفراد والجماعات أو حتى المنظمات ففاعلية هذه المنظمات يعتمد على الحركية وعلى العلاقات المتلفة والتي تمتاز في بعض الأيام بعدم الاستقرار الدائم ولا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل والأحسن بحيث يتم استثماره لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها وحتى يتعامل مع الصراع التنظيمي لا بد من فهم ومعرفة الصراع ونظرياته وخصائصه مع ذكر مصادره وأنواعه وأيضاً مراحل و اتجاهات الصراع وفي الأخير نتطرق إلى نتائجه وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما سوف نتعرف ونتطرق له في هذا الفصل.

### 1- ماهية الصراع التنظيمي:

#### 1-1- مفهوم صراع التنظيمي:

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المعقدة والشائكة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، فقد لجأ العديد من المفكرين والكتاب إلى تعريف: الصراع التنظيمي كل حسب منظوره الفكري والمدارس الذكورية التي ينتمي إليها.

**الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة صراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام أو الخلاف أو الجدل والشقاق، وإن مصطلح الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية *conflic* والتي تعنى العراك أو الصدام أو الخصام.

إذا فالصراع يعني اشتقاقاً بمعنى التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (سارة، 2019، ص 4).

**الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم ولقد وردت عدة تعاريف منها:

**\*تعريف كيلي Kelly:** حيث ترى أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تقجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (محمد الصرفي، 2006، ص 372).

**\*كما عرفه العميان:** هو الكفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم (الحسناوي، 2010، ص 47).

\***تعريف Boulding**: الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (محمود سليمان، 2005، ص 363).

\* وحسب ليكرت 1976: هو نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة نبات مما يؤدي إلى ظهور العداد (غياث بو فلجة، 2006، ص 47).

وهناك من يرى أن الصراع على أنه العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف إن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة (محمد سعيد، 2003، ص 316).

\* ويرى تابيا (Tapia): أن الصراع يأخذ أشكالاً كثيرة، من المنافسة إلى الشجار المباشرة، من التناظر المعتدل المحافظ على الخطوط الحوار أو التفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام بين العاملين، ويضيف أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود (بو فلجة، 2006، ص 69).

\* كما عرفه المهدي وهيبه بأنه ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر، أو بين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة وينشأ الصراع من التضارب بين أهداف الأفراد أو بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل (العويوي، 2013، ص 24).

\* ويعرفه بوندي على أنه تعطل أو انهيار في سبيل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياته مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء (عمر، 2018، ص 3).

\* يعرفه Wargner على أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة والمتنوعة (القويوي، 2016، ص 116).

تبين التعاريف 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 التي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمر أو يمكن أن يكون ذو هدف وظيفي وقد يؤدي إلى اختلال الوظيفي.

تستخلص أيضا من التعاريف: نرى أن الصراع التنظيمي داخل المنظمة ظاهرة سلوكية إنسانية يسعى فيها الإنسان للمحافظة على مصالحه من خلال إلحاق الضرر أو التخلص من الأطراف الأخرى.

## 2- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

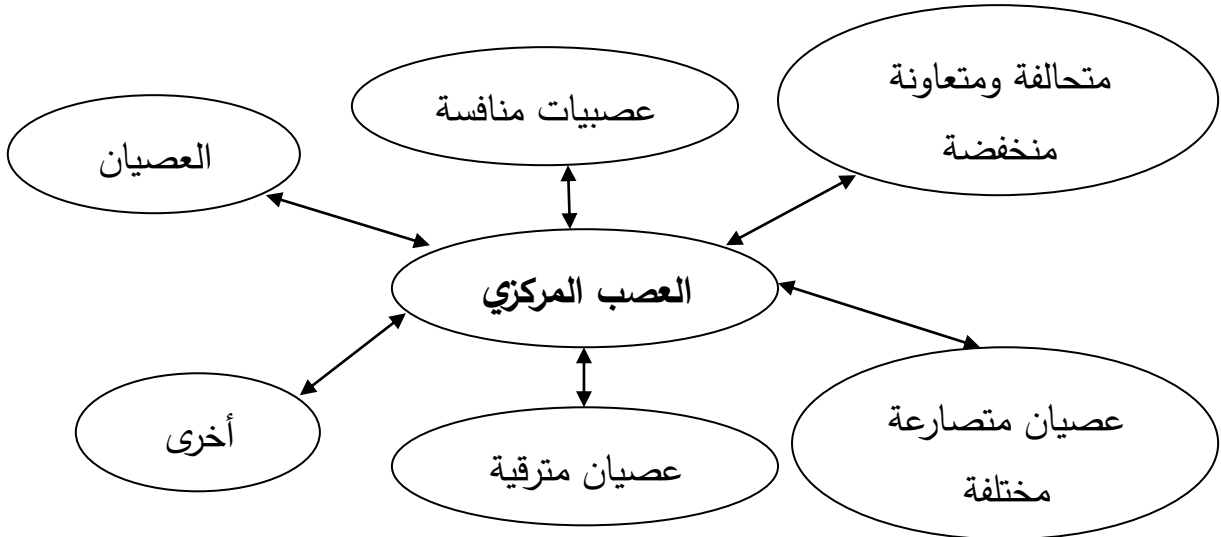
### 2-1- نظرية الصراع عند ابن خلدون (عصب الخلدون الصراع):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى، ومن الخصائص التي تنفك بها وضعوا في حالة الحرمان لو حضت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والنقص والتراجع والحساسية المفرطة. فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات بين أنماط الإطباع المتبادلة، لذا نجد أشخاص بطبعهم مثيرين للصراع لأنفه الأسباب، وهناك متسامح الأبعد الحدود، حتى يتنازلوا عن حقوقه، وهناك من يركز على تفاهمهم والحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة العليا و بالتالي مكانة محترمة بسبب أقداميته وجرتة الطويلة، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والإثبات للآخرين بيان هؤلاء شباب لم تنفعهم شهادتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية سير شؤون العمل و هذا السلوك يعطى للموظف اهتماما لما يكتبه وإشباعا داخليا والشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القسوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم إلا مع موظفين أقل منهم مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن ومن جتهتهم، وهم لا يشكلون مصدر تهديدا له، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة (جوناثان تيرنز، 2000، ص 109).

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم تنظيمات التي ركز ابن خلدون عليها في دراساته الخاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في أن واحد، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء ومن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين استبداد و القهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجيهات الحكم أساسيتهم، فإذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك عن طبيعتهم، ما إذا اتسم الحكم بالقهر وبالإضافة فإن مرؤوسين نحو التكاسل والتراجع وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوبة بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين، فإذا كان سلوكه استبدادي يتسم بالضغط والقهر ويحدث تراجع وضعف وردود الفعل في المستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل

الذي لا يعنى سواء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، و تؤدي العقوبات المتسلطة عليهم إلى ضعف إرادتهم و إحباطهم بل إلى المساس بكرامتهم ، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة (القاسمي، 2011، ص 43، ص 44).



الشكل رقم (01): مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي

مصدر: (القاسمي، 2011، ص 263).

## 2-2- النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية إلا أن كارل ماركس يبقى أكثرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي، إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيها يعرف بالبيان الشيوعي، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس، بل أن هذا التميز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر، رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن 20

(على محمد، 1997، ص 105).

الملاحظة: إن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع فالخلاف الجوهرى بين الأنصار والاتجاه الوظيفي المحافظ بين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفة داخل المجتمع، بحيث أصحاب اتجاه الصداغ إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية ويتجه نحو التوتر والتغيير النسق الاجتماعي في حالة من هدم التوازن في وقت ما

نتيجة للتغيرات لتوزيع القوة، وتبدوا عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة اختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي لعام من خلال استخدام القوة، أي أن منظور الصراع لا يتصور الإنساق الاجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية ويتسم الصراع في غالب الأحوال بعدم التوازن في القوي.

#### - إسهامات كارل ماكس في نظرية الصراع في المنظمة:

لقد افترض كارل ماركس في بدأ أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية، بحيث هو الذي يحدد الأنظمة الأخرى الثقافية والعقدية وهذا ما أدى إلى افتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف علاقات اجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، ويكشف هذه الحقيقة أن أنساق اجتماعية هي مفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل أنساق ذاتها (جوناثان تيرنز، 2000، ص 109).

وتعنى الحتمية الاقتصادية: أن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبني عليها ما في المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع.

- ✓ كلما زاد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازدادت احتمال تسؤلهم عن المدة الشرعية بقاء واستمرار النمط الزائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.
- ✓ كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- ✓ كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد العنف والصراع.
- ✓ كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغيير أبنائي لتنسيق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد (ناصر قاسمي، 2005، ص 55).

#### - العناصر الأساسية لنظرية الصراع:

أولاً: إن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقاً، حقا يجدل الماركسيون، فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنه قد ضلوا حول ما تعنيه مصالحهم الحقيقية من قبل نسق الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح آخرين ويسير وفق رغبتهم.

ثانياً: لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات مختلفة حول مصالح متباينة.

ثالثاً: شدد ماركس على ربط بين طبيعة الأفكار وإيديولوجيات المصالح الذين يطورونها وشدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة.

ونستنتج مما سبق أن النظرية الماركسية طبيعة ثورية حيث تدعو إلى العمل على التغيير الواقع الاجتماعي وخلق أوضاع جديدة ومتطورة دائمة.

### 2-3- نظرية الصراع عند رالف دارندورف:

رالف دارندورف: هو عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج 1923 متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية له كتاب بعنوان من "اليوتوبيا" نحو إعادة التوحيد التحليل السوسولوجي صدر عام 1959، عرض أهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يعد من أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي، وكان اتجاه "دارندورف" يقوم على مراجعة وفق التوجه الماركسي في تغير الصراع الاجتماعي حيث يرى أن المفكرين الوظيفيين يقصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى في التوافق والانسجام وينتج الصراع كما يرى (دارندورف) بغزوه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة والقوة ظهرت فكرة الصراع عند (دارندورف) من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال الدراسة الصراع الطبقي كما فعل "كارل ماركس" وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد الجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والتفوق وانطلاقاً من مصالحها وليس من أجل الثروة الاقتصادية فالناس وجهة نظر يتجادلون فمن سيحدث الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في التراث ماركس (مصطفى بوجلال، 2015، ص 198).

### 2-4- نظرية الصراع عند بارتيوو:

يمد فريفيديو بارتيوو (1923 - 1948) من أبرز العلماء الاجتماع الصراعيين في إيطاليا والعالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابة المرسوم العقل والمجتمع. يعتقد بارتيوو من نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النحية والعوام ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيتين من تخصصتين هما طبقة التحية و طبقة العوام وقد صنف "بارتيوو" التحية إلى صنفين هما تحية الحاكمة

والتحية الغير حاكمة فالتحية الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم، والمسؤولية كالوزراء، المدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات و هؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية تسيير الحكم ومسيرة الدولة، أما الناحية الغير حاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم ومسؤولية السياسية بل يحكمون مواقع وأعمال حساسة وبارزة مهم لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن الخدمات أعضائها مهما تكن الظروف أما الطبقة العوام تتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمالهم ولا يؤثر في مصير مستقبل الآخرين كعمال الناحية والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النحية بإخلال مواقعها الإدارية والقيادة والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز الناحية واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهناك تستطيع القول بأن سبب الصراع بين النحية والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم وإحتلال المواقع الحساسة

(إحسان محمد الحسن، 2015، ص 132، ص 133).

### 3- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع خصائص أهمها:

- 1- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
- 2- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل مدينة يخل الصراع وصفا مؤقتا رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
- 3- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية (رحالي، 2012، ص 79).

أما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أ- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ب- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- ج- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- د- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- هـ- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

و- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع (طارق، 2006، ص 13-ص14).

كما يتضمن الصراع خصائص أخرى وهي:

- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على أطراف المعنية به طيلة عثرة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بطريقة السلمية أو القسرية.
  - ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في داخله إمكانية الحصول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
  - ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إيذاء بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر. كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لعين انتهاء الصراع.
  - ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- (زوهير بوجمعة شلابي، 2011، ص 94 ص 95).

#### 4- أنواع الصراع التنظيمي:

لقد تم تحديد أنواع مختلف للصراعات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة فهو لا يوجد اتفاق محدد حول هذه الأنواع فكل باحث يصنفه وفقاً لزاوية مختلفة وقد صنفنا ظاهرة الصراع من مستويات متعددة، ذلك لأنه أشمل من حيث تعدد أنواعه ويكون جامع لكل التصنيفات:

#### 4-1 حسب المستويات:

لقد تم تحديد ستة أنواع مختلفة من مستويات الصراع التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة تتمثل في: (سارة زويطي، 2014، ص 62).

#### 4-1-1- الصراع الفردي: (داخل الفرد نفسه)

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها، وغالبا يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحث لا يمكن تحقيقها، وقد تحدث تناقضات بين أدوار أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالبا ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي (فراج، 2015، ص-ص 19، 20).

ومن أنماطه:

**4-1-1-1- صراع الهدف:** يحدث هذا عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد لاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ الصور التالية:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** لا يمكن تحقيقها معا مثلاً لاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

- **الصراع بين هدف ايجابي وهدف سلبي:** عناصر ايجابية تواجه عناصر سلبية: مثل: تمنع إدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري (إيجابي) غير أنها تقرر له ساعات إضافية (سلبي).

-**الصراع هدفين سلبيين:** يواجه الفرد الاختيار بين هدفين سلبيين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف أقل ضرراً مثلاً يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة (أحلام سوداني، 2022، ص 33).

**4-1-1-2- صراع الدور:** يظهر هذا الصراع عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعة الفرد الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته أو بسبب تداخل الأدوار، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما طبيعة الموقف مثل درجة تعارض وتنافر الأفراد، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات، وشخصية الفرد ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار (نبيلة ناحلي وآخرون، 2017، ص 54).

**4-1-1-3- مشكلات العمل:** يشعر الفرد بتعارض ونزاع، داخلي بنفسه نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر التالية تقدم أمثلة عن مشاكل العمل:

- ✓ عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- ✓ عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- ✓ عدم قدرة الفرد التحديد بدائل الحل.
- ✓ عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- ✓ تعارض بين أساليب وإجراءات العمل.
- ✓ تعارض أساليب العمل وإجراءات العمل مع معتقدات الفرد.

(فضيلة، خديجة، 2022، ص 25).

4-1-2- الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا الصراع بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع: الصراع بين مدير ومروسيه، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري أو بين العامل والإدارة، أو بين عامل وعامل آخر ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب التفاعل الدائم للأفراد مع بعضهم البعض (كريمة، 2020، ص 54).

من النماذج الشائعة لتحليل الصراع بين أفراد نموذج يعرف بنافاذة جوهاري.

طور (Josef lauft) و (Harry nghan) نموذجا لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم) نافذة جوهاري (johary vindow) نسبة إلى اسمها حيث تتكون كلمة جوهاري من المقطعين لأولين لاسمهما، ويرد الكاتبان أن التفاعل بين لأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وآخرين عنه (أحلام، 2022، ص 34).

الشكل (02): نافذة جوهاري

		معرفة الفرد بذاته	
		أعرف	لا أعرف
معرفة الآخرين بالفرد	يعرفون	المنطقة المكشوفة (المفتوحة)	المنطقة العمياء
	لا يعرفون	منطقة لأسرار (المخفية) (القناع)	المنطقة المجهولة

المصدر: عقلاني، فادي حسن (2014) إدارة الوقت والذات (ط-1) عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع ص 161.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى معرفة الفرد بنفسه ومعرفة آخرين له ويمكن نكرها كما يلي:

الحالة 1: المنطقة المكشوفة (المفتوحة)

يعبر عن مسرحك المدور، تمثل المعلومات التي تعرفها عن نفسك ويعرفها الآخرين عنك أي أنها متاحة للإطلاع والإمكانية المشاركة، وتعتبر هذه المنطقة أفضل منطقة تقع بها الذات حيث يكون الفرد

فيها صادقاً مع نفسه ومع آخرين ومنفتحاً عليهم، والمساحة في هذا الجزء تكون صغيرة في بداية التعرف على الطرف الآخر وتتسع مع مرور الوقت الذي يسمح بمشاركة أكثر من المعلومات الشخصية معه. ففي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل جداً لوجود اختلافات وصراعات بين الأفراد.

#### الحالة 2: المنطقة العمياء

ما يعرفه الآخرون عنك، ولا تعرفها أنت عن نفسك، لذلك تسمى منطقة طاقة عمياء لأن الفرد لا يستطيع فيها رؤية صفاته (حميد، 2017، ص 96). ويمكن الآخرين رؤية أشياء في أنفسنا لا ندركها، يمكن أن يشمل ذلك نقاط القوة والضعف، فلا يوجد أبداً إنسان على وعي كامل بذاته (باتسليير، 2021، ص 57). فتصرفات الفرد في موقف ما قد يثير استياء الآخرين ودون أن يدرك ذلك وفي هذه الحالة ظهور الصراع وارد.

#### الحالة 3: المنطقة المخفية (الأسرار):

واجبة بنائك الشخصي، وهو ما تعرفه أنت عن نفسك من معلومات شخصية وخاصة جداً فلا تسمح بمشاركة مع الطرف الآخر فهي إذا معروفة للنفس وغير معروفة للآخرين حيث أنهم لا يمكنهم لاطلاع على مكونات النفس إن لم تسمح لهم بالاطلاع عليها، جوهرياً هذه مساحتك السرية التي تمثل لأشياء التي تحتفظ بها لنفسك، إما لأنك تريد أن تبقى عليها ضمن خصوصياتك أو أنك تخشى أن تدع آخرين يعرفونها في حالة أن يحكموا من خلالها عليك أو يرفضونك لأسباب عديدة منها لآداب اجتماعية الأخلاقية لذلك نجد أن التناقض والنزاع أمر محتمل بشكل كبير في هذه الحالة.

#### الحالة 4: المنطقة المجهولة

يتمثل في إمكانياتك الشخصية، هذا ما لا تعرفه أنت عن نفسك وأيضاً لا يعرفونها آخرون إنه ذاتك غير المعروفة والتي تنتظر أن تكتشفها (لجي، 2013، ص 39). فمن الطبيعي كبت أو تجاهل بعض المعلومات عن النفس وفي نفس الوقت لا يتمكن الآخرون من إدراكها، وفي الأحوال العادية تكون مساحة هذا الجزء صغيرة وربما لا يمكن الاطلاع عليها إلا من خلال العلاج النفسي أو التدريبات النفسية مثل البرمجة اللغوية العصبية (NLP) (محمد، 2015، ص 124). فهذه النافذة موجودة لدى جميع أفراد لكن بدرجات متفاوتة (عبد القادر، 2021، ص 23). وتعتبر أخطر منطقة لأن الفرد يحتاج إلى مساعدة تمكنه من فهم ذاته بشكل أفضل (حميد، 2017، ص 96).



وعلى وفق نموذج (Hellriegel and Slocum) في الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هي:

أ- **موقف المكسب/ خسارة**: ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية في علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التعامل، وهنا تكون درجة الصراع عالية جدا.

ب- **موقف المختلط**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتعامل مثل علاقة لإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع ما بين متوسط وعالي.

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

د- **موقف اعتماد المتبادل المنخفض**: ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدي التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عند حده الأدنى إذ أن الأفراد نادرا ما يتم لاتصال بينهم نظرا لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه.

(بعد التوزيع يعني أن أطراف الصراع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف لآخر، أما بعد التكامل فيعني أن الأطراف يدركون الموقف على أساس أن كل منهم يحقق مكسبا) (سعد، 2021، ص-ص 120-121).

#### 4-1-3- صراع داخل الجماعة:

ويظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود، مثل الصراع على اختصاصات، أو مهام معينة، أو غرفة مكتب، أو مكافأة، أو ترقية... الخ (عبد الله معتر سيد، 2014، ص 54).

#### 4-1-4- صراع بين الجماعات:

يحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات وأقسام حول بعض السياسة والأهداف التي تمر عليها المنظمة (مريم، أمال، 2021، ص 20).

ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح في الجزء، التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة.

#### 4-1-4-1- الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين، هنا قد يحل الأمر إلى تنافر المجموعات للحصول على أكبر قدر من الموارد ومن أشهر أمثلة على ذلك:

التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكمل يبالغ في تحديد احتياجات مالية أو عند توزيع المخططات المالية على أقسام إحدى الإدارات، فهناك تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب وافر من الأموال (شلابي، 2019، ص 103).

#### 4-1-4-2- التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

مثلا: جماعة العمل داخل حيز النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة إنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية إنتاجية بالمثل، فتتنافس ودوريات العمل في إبراز التفوق في العمل، وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر والشبكات أو الإيصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها.

4-1-4-3- اختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتهاء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة أي اصطدام وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها. ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة المساهمين وبين مجلس الإدارة، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها.

#### 4-2-4- وفقا للتنظيم:

4-2-4-1- الصراع المنظم: هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لعله، وحين تغشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

4-2-4-2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل (بخضر، 2014، ص 89).

#### 4-3-3-4- وفقاً للتخطيط:

يشير رو وبيرس Rue and byars في ميزان النوعين التاليين للصراع:

**4-3-3-1- الصراع المخطط أو الإستراتيجي:** وهو المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

**4-3-3-2- الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي (إيمان، منيرة، 2017، ص - ص 45-46).

#### 5- اتجاهات الصراع التنظيمي:

##### 5-1- الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لبعضهما سلطة أو سيطرة على الآخر، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك في الشاهدة، أن تطبيق التخصص وتقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف ومراكز أداء تخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة و هذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية أو أهداف المنظمة الكلية أو أهداف فرعية أي إلى وسائل وطرق محددة ويحصل كل مركز من الأداء (وظيفة، قسم) على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في حدود تخصص عمله، كما يلتزم بإتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس ويقوم على أساس أداءه وتخلق هذه التجزئة في حدود الموائمة والمسؤولية وفي مجال العمل وفي المعايير التي سيتم المحاسبة عليها، مشكلة تتعلق بأهداف ويسعى الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى حلها فالتخصص يحدد أهداف جزئية لكل مجموعة أو مركز أداء. يجعل الأفراد يركزون على أهداف الرئاسية والفرعية ولا يرون غيرها.

والرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي التي يكون لدى الأفراد تخلق أحيانا صراع بينهم لتنوع اهتماماتهم وتعاون مصالحهم بجد مثليا في استبدال الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية، ويسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء، ينتج ما يمكن تسميته بظاهرة تواصل الأهداف أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف أو الأقسام بأهداف جزئية أو فرعية، وفي كل مجموعة منها كيان مختلفا لا يربط بأنواع الأخرى

من الوظائف أو الأقسام وبالأهداف العامة للمنظمة. وبذلك تستبدل الأهداف الفرعية التي لا تعد أن تكون وسائل لتصبح غايات تطلب لذاتها (عياصرة، بني أحمد، 2007، ص 38).

### 5-2- الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام تنفيذ وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام توجيه والرقابة وضع القرار وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة وتدرج محددة الأفراد والجماعات، إلا أنه يتبع الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة إذا ما استشعر هذين الطرفين تجاوزا من الطرف الآخر أو مجادلات تسعى لتقليص سلطته وصلاحياته. أو الإنقاص من قدرته ومكانته واستقلاله.

خذ على ذلك مثلا بما يرمي إليه الرؤساء من ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات أو من خلال إشراف مفصل يوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة.

أن الحقيقة مثل هذه التدابير تعد جزءا من استجابة المنظمة لمطلب الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا، إلا أن لها في ذات الوقت جانبا آخر على قدر كبير من الخطورة، حيث تعمل على تحليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين كما تفرض الامتثال على الأفراد من خال ممارسة نوع من القهر، وهو أمر يفسر بعد تلك التوترات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة (عياصرة، بني أحمد، 2007، ص 39).

مما سبق ذكره يتبين لنا أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في بيئة العمل، وينقسم إلى صراع أفقي بين وحدات أو أفراد في نفس المستوى دون سلطة مباشرة، وصراع رأسي بين المستويات التنظيمية المختلفة، ينشأ الصراع الأفقي بسبب التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى تضارب المصالح. أما الصراع الرأسي فينتج من اختلاف الأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث قد تؤدي الرقابة إلى تقييد الاستقلالية وخلق توترات يمكن إدارة الصراع بفعالية عبر تعزيز التواصل والتنسيق بين الأهداف الجزئية والعامية.

### 6- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ تطور من خلالها فهو لا يظهر دفعة واحدة، بل يمر على عدة خطوات، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها. ومن بين النماذج الأوسع انتشار أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب "بوندى" (Pondy.L) حيث يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل (حسين حريم، 2003، ص 51).

### 6-1- مرحلة الصراع الخفي و(الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الاعتمادية بين الأفراد والجماعات حيث تساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني مدفون ومكبوت.

ويشار إلى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل المؤسسة تريد إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي إلى خفض العدد ويغير من طبيعة الأعمال عند خروج هذه المعلومة تتوقع ظهور اختلاف في الآراء واردة.

### 6-2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، هنا يدرك كل طرف إن هناك تعارضا في المصالح أو الأهداف. وهنا يتبين لأحد الأطراف أن هذا الخلاف قد يشكل تهديدا لمصالحه، مما يدفعه إلى تحديد موقفه وأهدافه بوضوح.

### 6-3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر، الغضب ... الخ. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا، حيث يصبح كل طرف يشارك في الصراع لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم.

### 6-4- مرحلة الصباح المكشوف "العلمي":

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عنه سلوكيا، بحيث يسمى كل طرف وبصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون معه، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب أو اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص 156، ص 177).

### 6-5- مرحلة بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع، وكتمه أو لجأت إلى وضع حلول مؤقتة غير شاملة، فإن

هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً، ولكن ما يستطيع أن يعود مجدداً إلى مرحلة الأولى. وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أي مقدمات. وان كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد ينشأ من العدم ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل أساسية ورئيسية (محمود سليمان العميان، 2005، ص 377).



الشكل رقم (04): مراحل الصراع حسب نموذج pondy

(محمود سليمان العميان، 2005، ص 378).

إذن من خلال ما سبق تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد البشرية، التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كإضراب عن العمل على سبيل المثال. وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة. أو عمدت إلى كبته فإن ذلك يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوءه وتطوره.

كذلك نجد أن "أحمد ماهر" (1986) يشير إلى نشأة الصراع فهو يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف النزاع أو الصراع لوجود هذا الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، يؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب والأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع، وحسب رأيه تتكرر نفس المراحل الصراع بنفس الطريقة.

إذن نستنتج مما سبق أنه يبقى اختلاف الباحثين حول اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها لكن يكون التفاهم في بعض النقاط المشتركة منها.

✓ الصراع لا ينشأ من العدم

✓ الصراع ينطلق من مصادر ومسببات تتجلى في السلوك أو خلفية الصراع السابق.

✓ الجانب الانفعالي لأطراف الصراع.

وإن أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى للصراع ومحاولة حله يكون أكثر سهولة وذا فاعلية مما سيكون عليه الحال في المراحل المتأخرة والتي تأزم لها الصراع، وإن عدم وصول أي تنظيم لمرحلة الصراع المكشوف هذا لا يعني بالضرورة أنه لا يوجد صراع.

### 7- أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لا شك فيه، فهو حقيقة لا أحد ينكرها أو يتجاهلها، وإن لهذه الظاهرة أسباب ودوافع مختلفة أقربها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الأسباب والدوافع.

#### 7-1- الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هاته الأسباب إلى وجود مواقف توجب اتخاذ القرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المنظمة وهذا يعنى اعتماد قسم معين على قسم آخر

(ROBINS, 1990 .SP).

وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ويرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الأمر في المنظمة، فإن ذلك يقتضي على الاعتمادية في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة (القريوتي، 2000، ص 48).

وكذلك فإن المحدودية الموارد (موارد مالية، معدات أو موارد بشرية وغيرها) قياسا بما تصبوا الإدارة إلى تحقيقه من أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد والأقسام و المنظمات ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكل محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة، فكلما زاد حجم

الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعتمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة (اندرودي، 1991، ص 123).

### 7-2- أسباب تنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بالأفراد في المنظمات واختلال التوازن فيها، وبمختلف المستويات الإدارية، ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية والتقويض من الرؤساء إلى المرؤوسين لبعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة، أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص (القريوتي، 2000، ص 53).

وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الوقاية وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل، وفي وقتها المناسب. ففي حال ضعف هذه القنوات فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها، وبالتالي إلى وجود الصراعات بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمات (القحطاني، يوسف، 2001، ص 114).

والتدخل الوظيفي يكون في حالة عدم وضوح خطوات الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في إدارة المنظمات وعلى اختلاف مستوياته في هيكل المنظمة، وقد يأخذ الصراع شكلا أفقيا، فيكون في الأقسام والإدارات التي تكون في مستوى إداري واحد أو أن يأخذ الصراع الشكل العمودي الذي يحدث بين المستويات الإدارية المختلفة (الرؤساء والمرؤوسين) كمدير دائرة ورئيس قسم في دائرته

(ROBINS, 1990 . SP).

### 7-3- الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع له وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوب الإداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين لتشاحن، العداوة، البغضاء والصراعات. كما تؤدي تعدد التنظيمات غير رسمية في المنظمة إلى مثل هذا التناقض خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها (القحطاني، يوسف، 2001، ص 57).

#### 7-4- الأسباب الثقافية:

إن تباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات، معتقدات، عادات وأعراف نابغة من المجتمع التي أتى منها، وإلى نشأ وتربى فيها. فالمنظمات جزء من المجتمع الذي تكون فيه. وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن أهدافها، منها تجد من يتعارض معها ومن يساوم عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي (العميان، 2002، ص 73).

#### 7-5- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم المصادر للصراع، ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين في المنظمة وأهداف المنظمة، هذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية أو أحادية المزاج، أو للتباين بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة للإدارة المنظمة (القحطاني ويوسف، 2001، ص 59).

#### 7-6- الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية مبرر لظهور الصراعات، وهذه لسمات قد تكون مورثة أو أنها مكتسبة من بيئة التجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعتها أو في جزئياتها لصراع داخل المنظمة (القريوتي، 2000، ص 55).

#### 7-7- الأسباب الشخصية:

تعود هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته وانفعالاته ومن بين تلك الأسباب ما يلي:

#### 7-7-1 التركيب النفسي للأفراد:

يختلف الأفراد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين والعدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لأداء الآخرين وهناك، ممن يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة. الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور الصراعات النزاعات بينهم.

#### 7-7-2 سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه:

أن الطريقة إدراك المشاكل وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، إذا ترجع أسباب الفشل إلى تدخل المتعمد من شخص أو جماعة أخرى في التفسيرات الخاطئة تلعب دورا قويا في خلق الصراع.

### 7-7-3 العلاقة غير الطيبة مع الآخرين:

فسوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الأفراد والعاملين، يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كانهدام الثقة بين الأفراد، فهذا يؤدي إلى انعدام التعامل أو التفاعل فيما بينهم.

### 7-7-4 تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية:

إن أي تنظيم هو تجمع كبير لأفراد على درجات متنوعة ومتفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية أو اجتماعية متنوعة وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، معتقداتهم والتي تعبر كمصادر أساسية للصراع (سارة، 2014، ص 84، ص 87).

يرى عاشور (1990) بأن هناك اختلاف في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات، فهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضرار كبيرة لبعضها. البعض أو تجعل الاتفاق فيما بينها غير ممكن، كما أن هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض. ويذكر عاشور بأن هناك 4 عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي:

\* إدراك الأطراف لحدة الصراع وأثارها: فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كثير وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، فكلما زاد هذا من احتمال، اتخاذهم لمواقف متطرفة هذا الصراع.

\* القوة أطراف الصراع فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة. كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

\* سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.

\* شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية.

\* إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم: حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، فكلما حد هذا من احتمال

استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة وإستراتيجيات تعاون، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق

(عاشور أحمد صقر، 1995، ص 73، ص 74).

إن من أهم المصادر الخاصة بالصراع التنظيمي تتلخص بالآتي:

✓ الحاجة للمشاركة في مصادر محدودة، ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والقوى العاملة والمساحة المتاحة للعمل.

✓ اختلاف الأهداف بين المجموعات أو الأقسام أو الإدارات الفرعية، حيث تختلف الأهداف من قسم إلى قسم آخر.

✓ تداخل الأنشطة العمل فعندما يشترك قسمان أو أكثر لإنجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الأداء بينهما.

✓ اختلاف القيم والإدراكات حيث يتوافق اختلاف الأهداف الخاصة بأعضاء المجموعات المختلفة والعاملة في المنظمة اختلاف وتباين في الاتجاهات والقيم والإدراكات التي تقوم بدورها إلى صراعات عديدة وقد حدد كل من "مارج وسايمون" ثلاثة أسس ومصادر للصراع التنظيمي هي:

- وجود شعور ايجابي مشترك بين أفراد المجموعة بخصوص الحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك.
- وجود اختلاف في الأهداف أو في إدراك الواقع.
- كلا السببين السابقين معا.
- ويضيف آخرون أسس ومصادر أخرى للصراع تتمثل كالآتي:
- التناقض والتغيير في الأدوار، فكلما مارس الفرد أو المجموعة دورين أو أكثر وكانت الأدوار متعارضة أدى ذلك إلى حدوث الصراع.
- التغيير في الصلاحيات التي يمارسها الفرد، أو المجموعة فزيادة الصلاحيات، أو نقصها بالنسبة للفرد، أو المجموعة يمكن أن يسبب صراعا أيضا.
- التغيير في المركز أو الوظيفة، قد يسبب التغيير في الوظيفة أو حتى تغيير عنوان وظيفة الفرد أو مركزه، يمكن ذلك حدوث صراع لديه.
- التغيير في الأهداف فالتغيير في أهداف الفرد أو المجموعة أو المنظمة ككل يؤدي إلى صراع أيضا، مثال ذلك عند تحاول الجامعة من هدف التركيز على البحوث الجامعية إلى هدف التركيز على التدريس فقط (مؤيد سعيد سالم، 1998، ص 374 - 376).

مما سبق ذكره يتبين لنا أن أسباب الصراع متعددة ولا تنشأ من الفراغ إطلاقاً، إذ أن الصراع في المنظمة ينشأ ويترعرع وبصورة مستمرة في ظل ظروف مشجعة من هنا التباين الأهداف ولاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل بالإضافة إلى الاعتمادية بين الأقسام والشعب المختلفة والتناقض بين الأدوار والتغيرات والتداخل بسبب عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات كلها تعد مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

### 8- مظاهر الصراع التنظيمي:

وفق وظيفة الموارد البشرية نجد أن مفهوم الصراع هو واسع عن مفهومه من الجانب القانوني حيث نجد أن المؤسسات تتكلم من عدم الرضا للعاملين إذ نجد أشكال التعبير عن الصراع في العمل تظهر في صورتين هما: (Djebel, 2004.916).

#### 8-1- الصورة الخفية غير المباشرة: ضمن هذا الشكل الصراع لا يظهر مباشرة وتتجلى مظاهره في:

✓ التغيب.

✓ السلبية في العمل.

✓ ترك العمل.

#### 8-2- الصورة الظاهرة والمباشرة: تتجلى مظاهره في:

- الاحتجاجات.

- الشكاوى: حيث تعرف بأنها شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالعين وعدم العدالة في علاقته الوظيفية.

وبالتالي فقد تكون الشكاوى نتيجة خلافه مع عامل آخر داخل المنظمة أو مكان العمل

(كيث ديفيز، 1974، ص 385).

أيضا من مظاهر الصراع التنظيمي نجد:

• **تشكيل النقابات العمالية:** أن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك

المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل

التنظيم وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال

(عبد الغفار، 2000، ص 308).

\* دور النقابة:

- ✓ تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- ✓ حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- ✓ الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال وهذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن، ويجعله يشعر بقيمة عمله، وأيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة والتزعم.
- ✓ المحافظة على صلات ودية واجتماعية بين الأعضاء والإلزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل (طارق كمال، 2007، ص 216).

مما سبق أن ذكرنا فإن التأزم والحرمان وعدم إرضاء حاجات العاملين يؤدي إلى تشكيل نقابات تناقش كيفية حل مشاكلهم والصراع القائم بينهم وبين الإدارة، وذلك لإيجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والمادية، وذلك يؤدي إلى الرضا عن العمل.

• الإضرابات العمالية:

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.

\* تعريف الإضراب: هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات وبذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل للقبول والبحث في مطالب العمال.

(عبد الغفار، 2007، ص 335).

إذن نستنتج أن الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها ويعبر عن عدم الرضا ويلجأ العمال إلى الإضراب ردا من الوضعية التي يعيشونها.

## 9- نتائج الصراع التنظيمي:

### 9-1- نتائج سلبية:

لا يقتصر العلاقات داخل المؤسسة على علاقات الود والتعاون بين الأفراد التنظيم وهذا ما يراه أصحاب المدرسة التقليدية إلى ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل الشخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود أفعال غير سليمة ومجموعة من النزاعات والتوتر والاستقرار وهذا ما يشير بدوره على فعالية المؤسسة ومن الآثار السلبية كما يلي: (ماجد عبد المهدي، 2013، ص 299)

### 9-1-1 ضعف الرضا الوظيفي:

إن متغيرات العمر، الخبرة والسنوات، توتر داخل التنظيم، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة واختلاف الاتجاه القيم والتزام على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم اشتراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وزيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد تنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا (عامر، 2008، ص 265، ص 262).

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه وإلى عدم إتقانه لعمله وإلى التغيب وإهمال مهامه الوظيفية وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل (كامل محمد المغربي، 2010، ص 62).

### 9-1-2- الدوران في العمل:

يعتبر معدل دوران في العمل في كل منظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها زيادة على ذلك تتقل العامل من مصلحة لأخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم من الوظيفية التي يشغلونها (سلطان، 2003، ص 488).

### 9-1-3- تدنى أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة والمكافئة والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة (سلامة، 2004، ص 169).

### 9-1-4- التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو وهمية هذه الظاهرة تفتت بسبب ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه (سلطان، 2003، ص 428).

### 9-1-5- انخفاض مستوى الإنتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة وقدرة المنظمة على تحقيق التحفيز الجيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، ولكن عدم تطبيق العمل المناسب وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا وتسبب في انخفاض الإنتاجية (سليمان، 2008، ص 33).

وأيضاً توجد نتائج سلبية أخرى نذكر منها ما يلي:

- ✓ يدفع كل طرف من أطراف الصراع في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- ✓ تستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

✓ ويعيق العمل الجماعي ويؤدي إلى إعاقة العمل التعاوني.

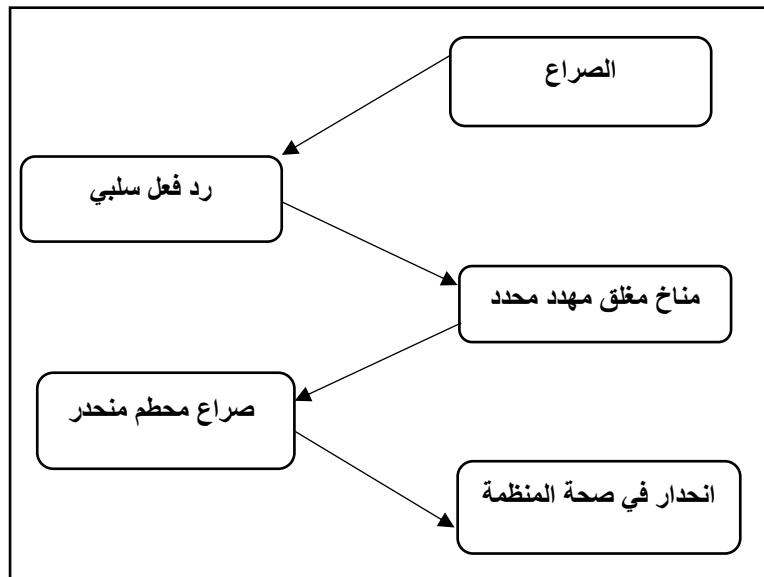
✓ يعتبر مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

(ماجد عبد المهدي، 2013، ص 299).

ويضيف (بوردمومني، 2006) بعض الآثار السلبية للصراع:

- ✓ حدوث إثارة ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- ✓ إهدار الجهد والمال في نتيجة محاولات إدارته وعلاجه.
- ✓ يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- ✓ يلجأ أحد المتصارعة إلى تحريف المعلومات وبث الإشاعات المعرضة للإلحاق الضرر بالطرف الأخر.

(المومن، 2006، ص 57، ص 53)



الشكل رقم (05): المراحل السلبية للصراع

(المومن، 2006، ص 56)

9-2-: نتائج الإيجابية

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعتبرون بأن لصراع آثار إيجابية وأنا الصراع لا يمكن تجنبه، أي أنه ظاهرة حتمية حدوث داخل أي مؤسسة على أنه أساس التقدم والإبداع، حيث يعتبرون فاعلا تحقيق البقاء والاستمرار وتطويره لأفكار الجديدة، حيث يتضمن الصراع تنظيمي على مجموعة من الآثار الإيجابية التي تتضمن ما يلي:

- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- ✓ يتضمن إعادة البحث عن المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ✓ يعمل على التحفيز، الإبداع، الابتكار والعمل بجدية أكبر وازدهار مواهب والقدرات التي تعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
- ✓ يؤدي إلى تحسين التنسيق من الأفراد والإدارات.
- ✓ ترضي بعض الحاجات النفسية مثل: الهيمنة والعدوان.
- ✓ يؤدي كذلك إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة.
- ✓ يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.
- ✓ تساعد على زيادة الإنتاج والنمو في المؤسسة.

(مصطفى يوسف سكاقي، 2015، ص76، ص 77).

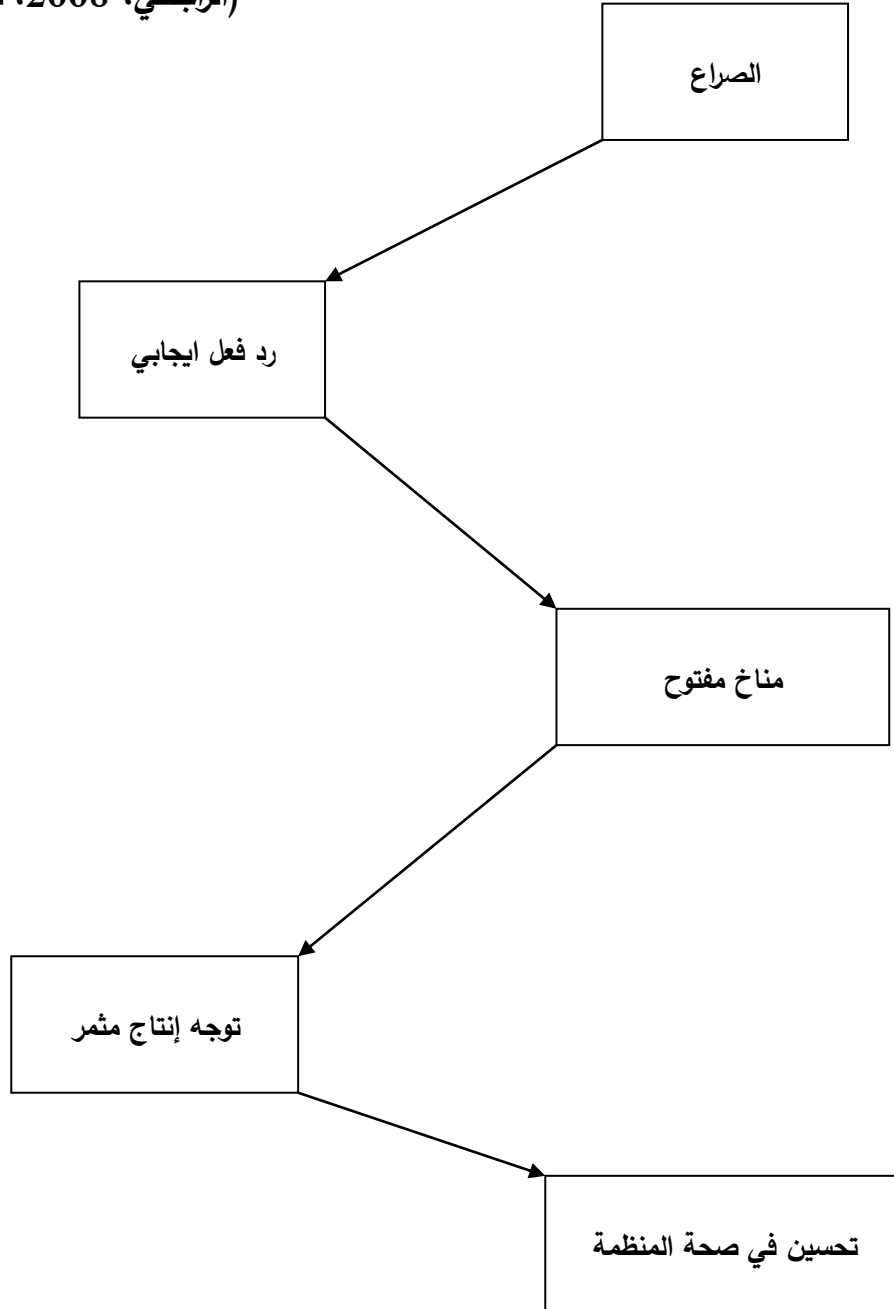
ويضيف (حسين حريم 2004) بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على النحو التالي:

- ✓ ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.
  - ✓ يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
  - ✓ عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة.
- كما يضيف (الراجحي 2008) بعض آثار إيجابية للصراع والمتمثلة في:
- ✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة أو ذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

✓ يساعد الصراع أحيانا على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.

✓ يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب جديدة عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث عن إستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات لأفراد وموآهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.

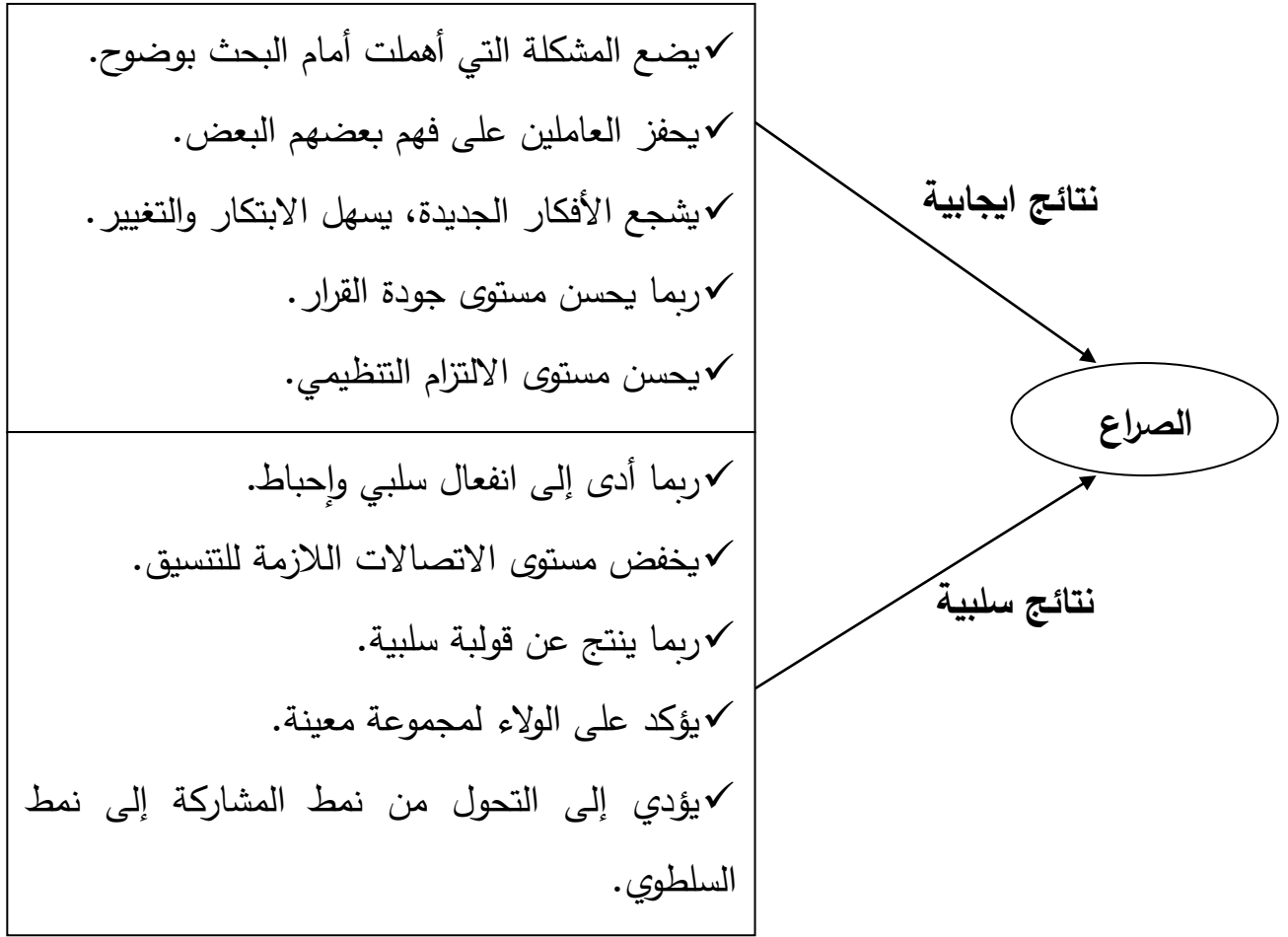
(الراجحي، 2008، ص 66)



الشكل رقم (06): المراحل إيجابية للصراع

(عبد العزيز محمد، 1989، ص 14 )

ويمكن تلخيص الآثار السلبية والإيجابية للصراع في الشكل (07) الآتي:



(شلابي, 2011, ص 120، ص 130)

إذن نستنتج مما سبق أن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد عادة على الكفاءة غير أنها تؤثر على الروح المعنوية لعمال، وفقدانهم الحماسة للعمل وهذا ما يؤدي إلى عدم التوافق المهني وكل هذا يؤثر على أدائهم ويؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية، لأنه كلما كانت عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية والعكس صحيح وأيضاً أن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثره يأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي والهدف هنا ليس القضاء على الصراع، بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للأفراد وللمنظمة.

### 10- استراتيجيات إدارة الصراع:

توقف النتائج وأثار الصراع كانت إيجابية أو سلبية على كيفية إدارة لصراع حيث توجد عدة إستراتيجيات وأساليب ونماذج حيث نجد "كاتز (1964) قد حدد ثلاث إستراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع وهي:

✓ العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة.

✓ إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة.

✓ تغيير هيكل التنظيم حتى تقلل من عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهةها.

(جمال الدين، ثابت عبد الرحمان، 2002، ص 481).

وكذلك تم وضع إستراتيجيات أخرى للقضاء على الصراع وهي:

#### 10-1- التجنب:

التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف محكمة من الأساليب الشائعة لتجنب الصراع.

**10-1-1- الإهمال:** هو تجاهل الموقف السيئ وإهمال التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه، وبما أن هذه طريقة لم تحدد مصادر الصراع، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن.

**10-1-2- الفصل الجسدي:** إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض عندما ينتهي التفاعل ينتهي الصراع، ولا تكمن نقاط ضعف هذه الإستراتيجية عدم تحديد مصادر الصراع فحسب، بل في تأثير السلبي للفصل الجسدي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل من المجموعات، فهو في أحسن الأحوال إجراء مؤقت قد يتطلب في آخر الأمر المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات في حالة الانفصال.

**10-1-3- التفاعل المحدود:** يسمح فيها لأطراف الصراع بالتفاعل بشكل محدود وتتم التفاعلات بشكل محدود وبوجه عام في إطار رسمي فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي تحدها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ومن ممكن أن تنتج عن هذه الإستراتيجية نفس السلبات التي تحدثها إستراتيجية فصل الجسدي أي وجود مصادر الصراع بصورة مستمرة ومشكلات الاعتماد متبادل والتأثيرات السلبية المستقبلية

(بوفلجة غياث، 1992، ص 52).

10-2- التهدئة:

تسعى إلى كسب الوقت إلى أن تهدأ عواطف الأطراف متصارعة وتخف حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك نقاط الاختلاف الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت وهناك طريقتين للتهدئة هما: التخفيف، التوثيق.

10-2-1- التخفيف:

مفاد هذه الطريقة هو التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين مجموعتين، وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة التركيز على هذه الجوانب في آخر الأمر، إلى أن تدرك هذه المجموعات أنها ليست متباعدة كما كانت تعتقد.

وعلى العموم فمن سلبيات هذه الطريقة أنه لم يتم مواجهة مسببات صراع بصورة متكاملة مما يؤدي إلى ظهور القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلاً أم آجلاً مما يؤدي إلى مواقف أخطر مسجلاً.

10-2-2- التوفيق:

وهو أسلوب التسوية وقد تطرقنا إليه، حيث يعتبر علاقة اخذ وعطاء تبادل بين الطرفين ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الهدف أو المورد موضوع الصراع بين الأطراف المتصارعة، وفي حالات أخرى يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من المميزات ويمكن اعتبار بعض أنواع المفاوضات التي تتم بين الإدارة والنقابة على أنها تسوية، فمثلاً توافق الإدارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الإنتاج، وتكون التسوية فعالة، في حالة وجود تناسب في قوة كل من الطرفين، غير أنه في حالة يكون أحد الأطراف أقوى أو في موقف أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل أن تكون إستراتيجية في حالة التوفيق غير فعالة، وذلك أن الطرف الأقوى سيعرض حلاً ذو جانب واحد (الراجحي، 2008، ص 68).

10-3- استخدام القوة:

وهذا يتطلب تدخل السلطة العليا، والسياسية، ولكن لا يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب مباشرة، بل يكون في الأخير بعد استخدام الأسلوبين السابقين هما، (التجنب والتهدئة). وتشمل هذه الإستراتيجية طريقتين: تدخل السلطة العليا والسياسة.

### 10-3-1- تدخل السلطة العليا:

تتضمن هذه الطريقة إقحام مسؤول أعلى في مركز أقوى في بيئة الصراع، ويعالج الموقف بأن يأمر مسؤول الأطراف بإنهاء الصراع وإلا ستعرض للعقاب، أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف وتعيين في وظائف أخرى، حتى أسوأ أنواع العقاب.

### 10-3-2- السياسة:

عادة ما تتم معالجة الصراع سياسياً وذلك بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان في مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد وتكوين مجموعة) يمكنه أن يمارس قدرًا من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل مشكلة وكغيره من الطرق السالفة الذكر، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى في حالة استخدام السياسة في معالجة الصراع، ما لم يتم تحديد مصادر الصراع (طويل، 2001، ص 301).

### 10-4-1- المواجهة:

تعتبر المواجهة آخر إستراتيجيات معالجة الصراع، وتختلف عن إستراتيجيات السالفة الذكر، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهناك 3 طرق المواجهة: تبادل الموظفين، التركيز على الهدف السام، عقد اجتماعات لحل مشكلات أو للمواجهة.

### 10-4-1-1- تبادل الموظفين:

تتضمن هذه الطريقة زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة تبادل العاملين لفترة من الزمن، وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على جماعات أخرى وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم إلى جماعتهم الأصلية، ومن الممارسات شائعة في المجال الصناعي مثلاً: أن يتبادل مشرفو الشحن ومندوبو البيع الأدوار والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة بين ثلاثة وستة أسابيع هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه محدود، إذا أنه حل مؤقت فقط، علاوة على ذلك فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة والآراء التي اكتسبوها بصورة تامة.

### 10-4-2- التركيز على الهدف السام:

يساعد التركيز في الأهداف العليا المشتركة في حل الصراعات، حيث لا يمكن لجماعة واحدة تحقيق أهدافها بمعزل عن الجماعات لأخرى. يرتبط نجاح هذا النهج بوجود اعتماد متبادل بين الجماعات، وأن

يكون الهدف مرغوباً فيه ومتصفاً بالقيمة، إضافة إلى توفير منح وحوافز لإنجازه. تحقيق الأهداف العليا يتطلب إستراتيجية واقعية تحدد المصالح المشتركة وتعمل على تحقيقها، مما يخفف من حدة الصراع بين الجماعات.

#### 10-4-3- اجتماعات لحل المشكلات:

تجمع هذه الاجتماعات الأطراف المتصارعة في مواجهة رسمية لمرض وجهات. نظراً، دون التركيز على الاختلافات أو مناقشة الأخطاء. يهدف النقاش إلى تحديد المشكلات والحلول الممكنة. مما يزيد من فاعلية الأسلوب عند تحليل المشكلة، تحديد نقاط الاتفاق، وتقديم بدائل لحلها. رغم ذلك فإن هذا الأسلوب يتطلب وقتاً طويلاً ومستوى عالٍ من الالتزام (عبد العليم، 2009، ص 269). وهناك أيضاً بعض النماذج التي تطرقت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

#### ❖ نموذج روبنز ROBBINS:

- وقد أشار إليه "الطويل" حيث إنه عرض 8 إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي:
- ✓ المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة.
  - ✓ الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
  - ✓ تجنب الصراع.
  - ✓ التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بالتهدئة.
  - ✓ التسوية أو الحل الوسط.
  - ✓ استخدام السلطة أو صلاحية المركز.
  - ✓ إجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة.
  - ✓ إجراء تبديل أو تغيير على المتغير البشري.

(الطويل، 2001، ص 303، ص 306).

#### ❖ نموذج مارش وسيمون:

- ويطرح أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي نقلاً عن (عبد العليم والشريف) وهي:
- ✚ حل المشكلة: من خلال تعاون وطرح بدائل يرضي الجميع بها.
  - ✚ الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب على إمكانية وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي على إمكانية التوسط للقضاء على الاختلافات.

✚ إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين الطرفين أو الأطراف المتصارعة.

✚ التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

(عبد العليم، 2009، ص 269، ص 270).

وأيضا هناك بعض الأساليب إدارة الصراع التنظيمي نذكر منها: استخدم (توماس وكلمان) thomas & kilmann مخططا له بعد أن يحددا سلوك الفرد حيث يمكن تصنيفه من خلال البعدين التاليين:

✚ بعد التعاون: ويحدد هذا الأسلوب الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

✚ بعد الحزم: ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ورغباته، وينتج من توحيد هذين

البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي الأساليب التي يجمع عليها معظم الكتاب والعلماء في إدارة الصراع وهي كما هو موضح في الشكل (08) التالي:



المصدر: ( الفقعاوى، 207، ص 27)

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

## خلاصة الفصل:

تسعى المنظمات دائماً إلى إظهار جانب الاتفاق والتكامل الموجود داخل منظماتها كونه يعبر عن استقرارها وقدرة قادتها على التحكم في زمام الأمور وأنه كل شيء يسير بالشكل الايجابي والمرغوب فيه إلا أن إغفالها عن جوانب الصراع التنظيمي والتغير فيها أمر منافي للواقع كون الصراع التنظيمي يحدث بشكل من الأشكال على مستويات المنظمة وحدثه دليل على أن تواجب التغيير الذي يحدث من حولها وأن المنظمة التي تبحث عن معالجة هذه الصراعات و عدم تجنبها أو إخفائها أو تجاهلها أو التفسير في حلها خير دليل على أن المنظمة قوية في مواجهة هذا الصراع بطرق تجعله تستفيد منه و تحويل الصراع داخل المنظمة من صراع سبلي قد يدمر المنظمة إلى صراع ايجابي يحييها ويزيد من قوتها.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

تمهيد

- 1- التذكير بالفرضيات
  - 2- الدراسة الاستطلاعية
  - 3- منهج الدراسة
  - 4- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة
  - 5- مجتمع الدراسة
  - 6- عينة الدراسة
  - 7- أدوات جمع البيانات
  - 8 - الأساليب الإحصائية المستعملة
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تتطلب الأبحاث الجيدة أن تكون قادرة على قياس الظواهر التي أعدت لدراستها، وذلك من خلال إتباع أساليب منهجية منظمة ومتسلسلة بشكل منطقي لاستكمال مراحل الدراسة. لذلك يجب على الباحث تحديد إطار منهجي يتناسب مع موضوع دراسته، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج المتوصل إليها. بعد استعمال جميع الأدبيات المتعلقة بالموضوع المدروس والاطلاع على الأبحاث والدراسات المسابقة ذات الصلة، يصبح من الضروري تبني إجراءات منهجية واضحة لإتمام الدراسة الحالية، بناء على ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة، مروراً بالدراسة الاستطلاعية، وتحديد زمان ومكان إجراء الدراسة، وصولاً إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وآلية اختيارها، بالإضافة إلى الأدوات البحثية المستخدمة وتقنيات جمع البيانات وتحليلها.

**1- التذكير بفرضيات الدراسة:**

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرفض والانفصال والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة المفرطة والكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص الاستقلالية والأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية ومستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.
- ✓ تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسة موضوع بحث معين، وتساعد هذه الدراسة على جمع المعلومات والحقائق التي تخص موضوع الدراسة ثم تحدد الطرق العلمية التي بواسطتها يدرس الموضوع.

كما أنها تعتبر زيارة للميدان، حيث تسمح لنا بالتعرف عن قرب على ميدان إجراء دراستنا وبعدها تحصلنا على رخصة من قسم علم النفس اتجهنا إلى بلدية ذراع بن خدة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء دراسة وزيارات الميدانية، وكان الهدف من ذلك هو ضبط متغيرات الدراسة، والتأكد من وجود العينة المناسبة لموضوع الدراسة وأيضا تمكنا من التعرف على مكان إجراء الدراسة، وإضافة إلى معرفة ما إن كانت وسيلة الدراسة قابلة للتطبيق ميدانيا.

بعدها تحصلنا على الاستبيان والمقياس قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع عمال بلدية ذراع بن خدة ولاية تيزي وزو ليطم شرح وتوضيح أسئلة الاستبيان والغرض منها، وبعد موافقتهم على الإجابة على أسئلة المقياس والاستبيان، قمنا بتوزيعها عليهم حرصا منا على تسليمها للعمال مباشرة وقمنا بتحديد موعد معهم من أجل استرجاعها وكذلك من أجل الحصول على الإجابات، ولقد تمت هذه الدراسة الاستطلاعية في بلدية ذراع بن خدة خلال شهر مارس 2025.

## 2-1 الهدف من الدراسة:

هدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها هو جمع البيانات الميدانية حول مدى انتشار المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية لدى عمال البلدية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل بيئة العمل، كما يسعى إلى فهم طبيعة هذا الصراع، وأسبابه وأنماطه وتأثيراته في بيئة العمل، إضافة إلى اكتشاف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وبالتالي تم توزيع مقياس خاص بمخططات المعرفة واستبيان خاص بالصراع التنظيمي. وكان ذلك على (30 عامل) من أصل (218 عامل) والتي تمثل (14%) وتمت هذه الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة.

وذلك بهدف التعرف على مدى توافق أو تلائم بنود المقياس والاستبيان، سلامة اللغة، ومدى معرفتهم وصدقهم في الإجابة وبالتالي تبين لنا أن المقياس والاستبيان ملائمان ومفهومان.

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو معرفة إذا كانت العينة متوفرة وأيضاً تقدير الوقت المناسب لإجراء الدراسة، تحديد المنهج المناسب والخصائص السيكومترية من صدق والثبات، مدى توافق النتائج مع الفرضيات المصاغة وتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- ✓ توفر العينة.
  - ✓ معرفة أفراد العينة طريقة الإجابة على أدوات جمع البيانات.
  - ✓ يتبين لنا أن مقياس المخططات المعرفية يتميز بصدق (0,96) وثبات (0,94)
  - ✓ يتبين لنا أن استبيان الصراع التنظيمي يتميز بصدق (0,95) والثبات (0,92)
- وهذا ما جعلنا نواصل الدراسة من أجل اختبار صحة الفرضيات.

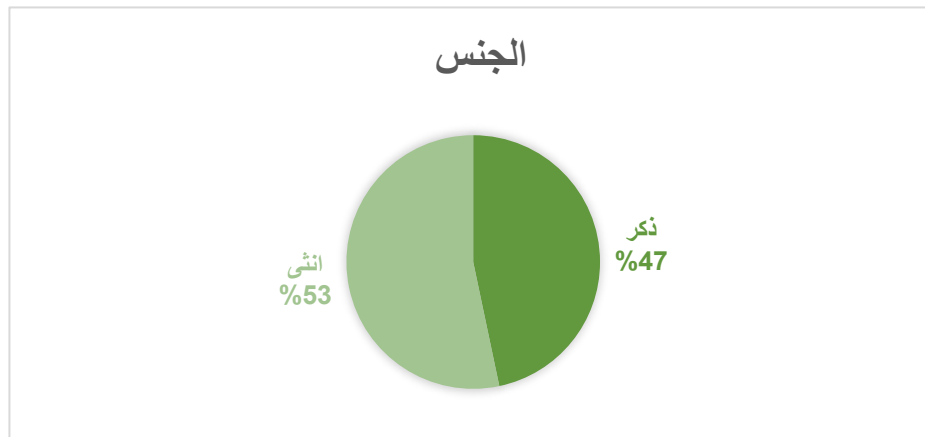
## 2-2- خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

### 2-2-1- حسب الجنس

الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46,7 %	14	ذكر
53,3 %	16	أنثى
100 %	30	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (09) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول (03) وشكل (09) أن عينة التكرار الذكور تقدر بـ (14) عامل بنسبة

(46,7%) بينما عدد الإناث (16) عاملة بنسبة (53,3%)

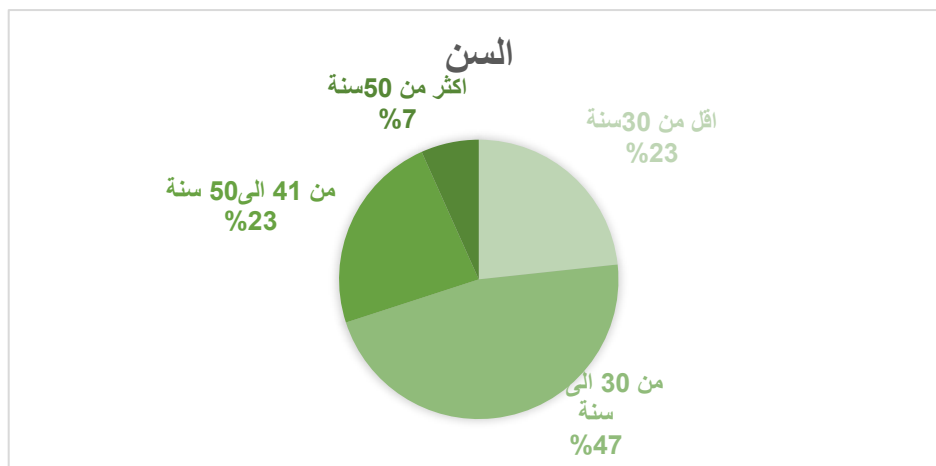
يعود ارتفاع عنصر النسوي إلى ملائمة المهنة للنساء مقارنة بالمهن الأخرى. بسبب قلة الفرص العمل المتاحة لهن مما يدفعهن لقبول وظائف في القطاع البلدي خاصة مع تحسين ظروف العمل وتوفير دخل ثابت كما تسهم الحاجة الاقتصادية في دفع النساء للبحث عن أي فرصة عمل متاحة وأيضاً أصبحت بعض البلديات تشجع تشغيل النساء وقد يكون لذلك أثر مباشر في ارتفاع عددهن في هذا المجال عكس الرجال الذين يميلون أكثر إلى المهن التقنية كما أن الرجال يعتمدون أكثر على أعمال العقل في الحسابات أكثر من الحفظ وأيضاً بسبب توجههم لمجالات أخرى أكثر دخلاً أو لأسباب اجتماعية.

#### 2-2-2- حسب السن:

الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
23,3%	7	أقل من 30 سنة
46,7%	14	من 30 إلى 40 سنة
23,3%	7	من 41 إلى 50 سنة
6,7%	2	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول (04) والشكل (10) أن أعلى نسبة من العمال تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية (30 و 40 سنة) حيث يشغلون نسبة (46,7%) من أفراد عينة البحث، ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (من 41 سنة إلى 50 سنة) بنفس النسبة التي تقدر بـ (23,3%) وأخيراً تأتي فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (6,7%)

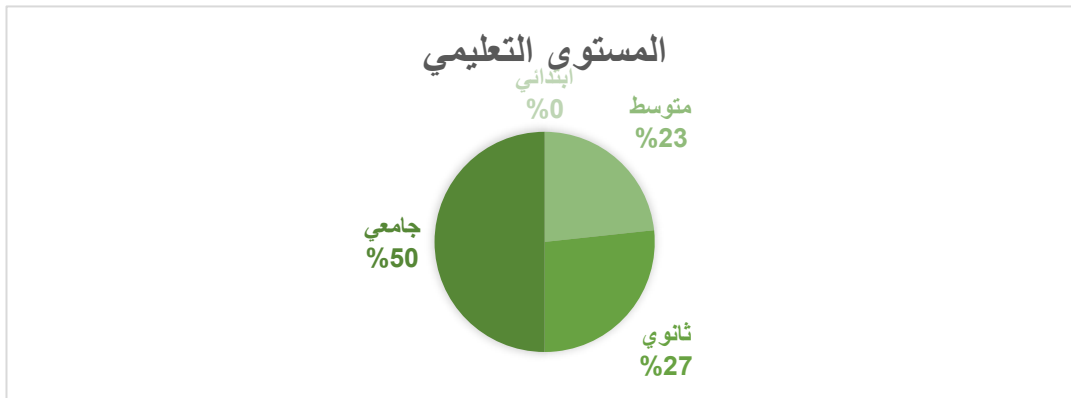
كما نلاحظ أيضا أن أغلبية أفراد العينة هم من تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة). البيانات تشير إلى أن أغلب عمال البلدية ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة)، ما يعكس هيمنة فئة ذات خبرة متوسطة ونشاط مهني جيد، كما تظهر وجود نسبة معتبرة من الشباب (أقل 30 سنة) مما يدل على تجديد نسبي في الموارد البشرية، الفئة من (41 إلى 50 سنة) تمثل أيضا جزءا هاما وهو مؤشر على توازن في الخبرة، أما من هم (أكثر 50 سنة) فعددهم قليل، ما قد يشير إلى تقاعد تدريجي أو سياسة التشغيل تركز على الأعمار الأصغر، التركيبة العامة تظهر طاقما شابا ونشطا، ما قد يكون إيجابيا لتطوير الأداء، مع الحاجة لدعم الخبرات والتكوين المستمر.

### 2-2-3- حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
%23,3	7	متوسط
%26,7	8	ثانوي
%50	15	جامعي
%100	30	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (11) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل (11) أن نسبة (50 %) تمثلها فئة الجامعيين ونسبة (26,7%) تمثلها فئة ذو المستوى ثانوي ونسبة (23,3%) تمثلها فئة ذو مستوى المتوسط أما نسبة (0%) تمثلها فئة مستوى ابتدائي.

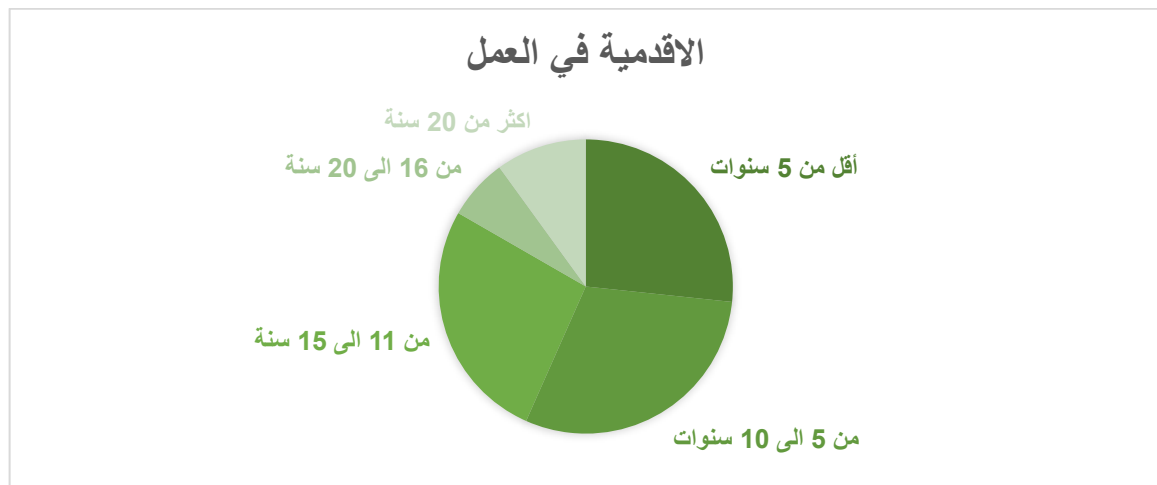
يعد غياب فئة ذوي المستوى الابتدائي في مجال العمل البلدي ناتجا عن توجيههم لأعمال غير مهيكلة، أو استبعادهم بسبب شروط التوظيف الصارمة التي تتطلب مستوى أعلى إضافة إلى صعوبة اندماجهم في الوظائف التي تحتاج مهارات سياسية.

#### 2-2-4- حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
26,7%	8	أقل من 5 سنوات
30%	9	من 5 إلى 10 سنوات
26,7%	8	من 11 إلى 15 سنة
6,7%	2	من 16 إلى 20 سنة
10%	3	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل (12) أن أفراد عينة البحث التي تتراوح أقدمتهم داخل المؤسسة ما بين 5 إلى 10 سنوات تمثل الأغلبية لدى عمال البلدية بنسبة (30%)، ثم تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) والفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنفس النسبة (26,7%)، وتأتي فئة العمال ذو أقدمية تتراوح ما بين (أكثر من 20 سنة) المقدر بنسبة (10%)، وفي الأخير تأتي فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم داخل المؤسسة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ (6,7%) البيانات تشير إلى أن (من 5 إلى 10 سنوات) هذه أكبر الفئة، مما يدل على أن البلدية قامت بتوظيف عدد كبير من العمال خلال السنوات

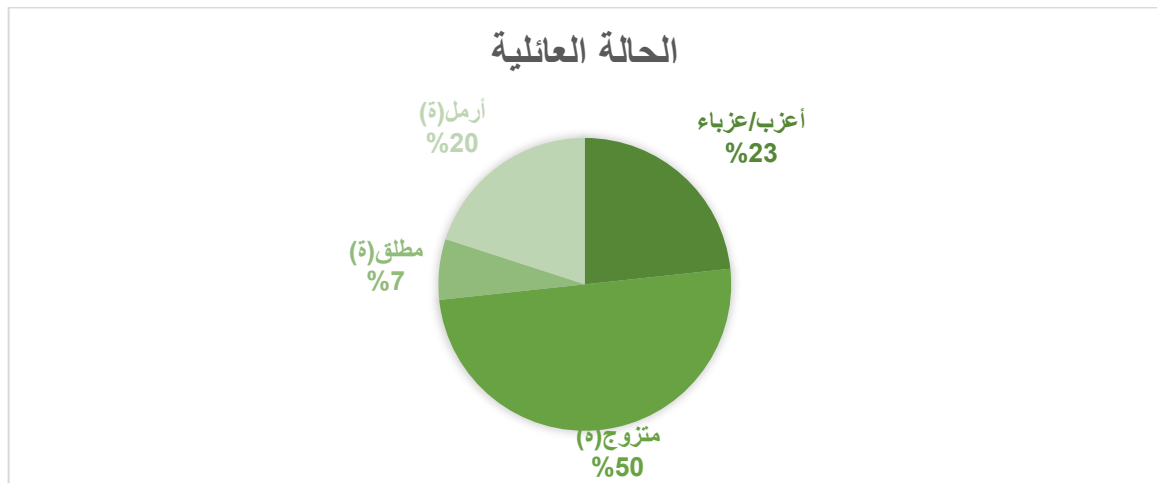
العشر الأخيرة، خصوصا في الفترة ما بين 5 و 10 سنوات الماضية هذا يشير إلى فترة استقرار نسبي في التوظيف، (أقل من 5 سنوات) نسبة مرتفعة تعكس وجود عدد معتبر من العمال الجدد، ما قد يدل على تجديد في الطاقم أو تعويض لمناصب شاغرة بسبب التقاعد أو مغادرة العمال القدامى، (من 11 إلى 15 سنة) نفس النسبة تقريبا لفئة العمال الجدد ما يبين أن هناك أيضا عدد كبير من العمال لديهم خبرة متوسطة، ما يعطى توازنا نسبيا في البنية البشرية بين القدامى والجدد، (أكثر من 20 سنة) فئة صغيرة تحتل الموظفين ذوي خبرة طويلة وهي فئة غالبا ما تقترب من التقاعد، انخفاض النسبة قد يكون نتيجة مغادرة عدد كبير من الموظفين القدامى خلال السنوات الماضية من (16 إلى 20 سنة) أقل نسبة ما قد يشير إلى نقص في التوظيف خلال تلك الفترة (من 16 إلى 20 سنة) أو إلى مغادرة عدد كبير من الموظفين حينها، سواء بالتقاعد المبكر أو الانتقال.

#### 2-2-5- حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
23,3%	7	أعزب/عزباء
50%	15	متزوج (ة)
6,7%	2	مطلق (ة)
20%	6	أرمل (ة)
100%	30	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (13) توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل (13) أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت فئة المتزوجين بنسبة (50 %) تليها فئة العزاب بنسبة (23,3 %) تليها فئة الأرامل بنسبة (20%) وكانت النسبة الأقل لفئة المطلقين بنسبة (6,7%).

يفسر ارتفاع نسبة المتزوجين في مهنة عمال البلدية بكونهم غالبا أكثر حاجة إلى دخل ثابت لإعالة أسرهم، مما يدفعهم لقبول هذا النوع من الوظائف رقم صعوبتها، يليهم فئة العزاب الذين قد يقبلون العمل لأسباب مادية أو لغياب التزامات أسرية كبيرة، لكنهم يبقون أقل ارتباطا واستقرار من المتزوجين، أما فئة الأرامل فيلجؤون للعمل غالبا لتأمين مصدر دخل بعد فقدان العمل، وتأتي فئة المطلقين في المرتبة الأخيرة، وقد يكون ذلك بسبب صعوبات نفسية أو اجتماعية بعد الطلاق، أو مسؤوليات فردية لا تشجعهم على الاستمرار في وظائف تتطلب مجهودا كبيرا واستقرارا.

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من بين المناهج المختلفة فيعرف المنهج بأنه دراسة مفصلة لمشكلة معينة ودراسة المشكلة تعتمد على أسس ومعايير علمية يتبعها البارد لكي يتوصل إلى حقيقة المشكلة التي يبعثها وأن الأبحاث بمختلف أنواعها تعتبر مصدرا مهما لإثراء المعرفة البشرية (عبد الله، محمد الشريف، 1996، ص 15).

ففي دراستنا الحالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويهدف هذا المنهج إلى تسليط الضوء من متغيرات الدراسة من خلال الملاحظة والمعاينة الميدانية مما يساعد في الإجابة عن التساؤلات المطروحة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات التي تتوقع أن تكون لها صلة في شكلها وبروزها بالصورة التي عليها في الواقع.

فالدراسة الميدانية تعتمد المنهج الوصفي في تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة بالاعتماد على الحقائق المرتبطة بها

(المحمودي، محمد سرحان علي، 2019، ص ص 29-30).

يذهب تعريف آخر إلى المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع المعلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (بلقاسم، حسان، 2012، ص 133).

#### 4- الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

##### 4-1- مكان إجراء الدراسة:

أجرينا دراستنا في بلدية ذراع بن خدة ولاية تيزي وزو تعتبر هذه بلدية من أقدم بلديات الجزائر، حيث أسست في 24 فيفري 1888، وكانت البلدية تتمتع بكل الصلاحيات، وأطلق عليها تسمية ميرابو (MIRABEAU).

تقع بلدية ذراع بن خدة غرب ولاية تيزي وزو، تبعد بمسافة 10 كلم عن مقر الولاية، وبـ 80 كلم من الجزائر العاصمة، وهي مقر دائرة ذراع بن خدة تشترك في حدودها الإدارية مع بلدية سيدي نعمان من الشمال، بلدية تيزي وزو من الشرق بلدية تدمایت من الغرب، بلدية ترميتين من الجنوب. تقدر المساحة الحالية للبلدية بـ 3341 كلم<sup>2</sup> ووصل تعداد سكان البلدية في 30 ديسمبر 2020 إلى 432983 نسمة.

أما عن المجلس الشعبي البلدي فيتكون من 19 عضو، أما الهيئة التنفيذية فتتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي وأربعة نواب أما الهيكل الإداري للبلدية المصادق عليها بالمدولة رقم 50 المؤرخ في 16 أفريل 2007 فهو كالتالي:

##### 1- مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي:

(1) مكتب الأمانة اللجان.

(2) مكتب الشؤون الخاصة.

##### 2- الأمانة العامة:

(1) مكتب الأمانة العامة.

(2) مكتب المركز الثقافي.

(3) مكتب مكتبة البلدية.

##### 3- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

(1) مكتب الحالة المدنية.

أ- فرع تحرير وثائق الحالة المدنية.

ب- فرع تسجيلات وحفظ سجلات الحالة المدنية.

(2) مكتب الانتخابات وتنقل الأشخاص.

أ- فرع الانتخابات والخدمة الوطنية.

ب- فرع تنقل الأشخاص.

3) مكتب الشؤون العامة:

أ- فتح النشاطات المنظمة.

ب- فرع الشؤون العامة.

4- مصلحة المالية:

1) مكتب التسيير:

أ- فرع الأجور

ب - فرع التسيير

ج - نوع وكالة النفقات.

2) مكتب التجهيز:

أ- فرع تغير الاقتطاع

ب- فرع تسيير المشاريع المختلفة.

5- مصلحة المستخدمين:

1) مكتب المستخدمين التقنيين الإداريين التكوين والحماية.

أ- فرع المستخدمين الإداريين والحماية.

ب- فرع المستخدمين التقنيين والتكوين.

2) مكتب العمال المؤهلين، السائقين وعمال النظافة والتطهير.

أ- فرع العمال المؤهلين والسائقين

ب- فرع عمال النظافة والتطهير

6- مصلحة أملاك البلدية:

1) مكتب تسيير أملاك البلدية.

2) مكتب صيانة الأملاك.

أ- فرع الصيانة والحراسة.

ب- فرع الإشارة العمومية.

3) مكتب التموين ووسائل النقل

- أ- فرع إثراء وتسيير المخازن.
- ب- فرع صيانة الحاضرة ووسائل النقل.
- 7- مصلحة الشؤون القانونية والاحتياطات العقارية:
- 1) مكتب الشؤون القانونية.
- 2) مكتب الاحتياطات العقارية للبلدية.
- 8- المصلحة التقنية:
- 1) مكتب المتابعة والبناء:
- أ- مكتب الصفقات العمومية.
- ب- مكتب متابعة المشاريع
- 2) مكتب التعمير والتهيئة العمرانية
- أ- فرع التعمير
- ب - فرع الدراسات
- ج - فرع التصليح
- 9- مصلحة الشؤون الاجتماعية والرياضة:
- 1) مكتب الشؤون الاجتماعية
- أ- فرع المعوقين
- ب- فرع تشغيل الشباب
- ج- فرع التحقيقات
- 2) مكتب النشاطات الرياضية
- أ- فرع الرياضة الجماهيرية
- ب- فرع العلاقات مع الجمعيات الرياضية
- 10- مصلحة النظافة وحماية البيئة:
- أ- فرع الوقاية الغذائية (نشاط المخبر البلدي)
- ب- فرع حماية المحيط

#### 11- مصلحة الطرق:

أ- فرع جمع القاذورات

ب- نوع صيانة الطرق

ج - فرع التطهير

د- فرع تجميل المحيط

ونجد حسب هذا الهيكل أن لبلدية ذراع بن خدة إحدى عشر مصلحة، يتفرع منها واحد وعشرون من مكتب والتي تنقسم بدورها إلى خمسة وثلاثون فرع أما المجموع حاليا لعمال بلدية ذراع بن خدة فهو (218 عامل).

#### 4-2- زمان إجراء الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من (2025/03/19) إلى (2025/05/22) بحيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية خلال الفترة الممتدة من (2025/03/19) إلى (2025/04/22) بعد جمع المعلومات الأولية حول عينة الدراسة وتأكدنا من الخصائص السيكومترية لأدوات جمع بيانات قمنا بمواصلة إجراءات الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة من (2025/04/22) إلى (2025/05/22).

#### 5- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكلي أو المجتمع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته وثم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات والذي يُعد جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها وتختار منه عينة الدراسة.

فقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي لدراستنا (218) عاملا في بلدية، ذراع بن خدة ولاية تيزي وزو.

#### 6- عينة الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية، وتحققنا من مدى توفر العينة ومدى معرفة افراد العينة من طريقة الإجابة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في مقياس المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية واستبيان الصراع التنظيمي وبعد ان تحققنا من الخصائص السيكومترية لهذه الأدوات وتبين انهم يتمتعون بصدق وثبت عالٍ، واصلنا الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة.

وبالتالي قمنا توزيع مقياس خاص بمخططات المعرفية واستبيان خاص بالصراع التنظيمي، وكان ذلك على (94) عامل من أصل (218) عامل من عمال بلدية ذراع بن خدة بنسبة (43%) (مع استبعاد 30 عامل الذين تم تطبيق المقياس والاستبيان عليهم خلال الدراسة الاستطلاعية)، وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتم استرجاع كافة الأدوات في الفترة الممتدة من 22 أفريل الى 22 ماي من الموسم الجامعي 2025/2024 والجداول التالية تمثل خصائص افراد العينة للدراسة الأساسية.

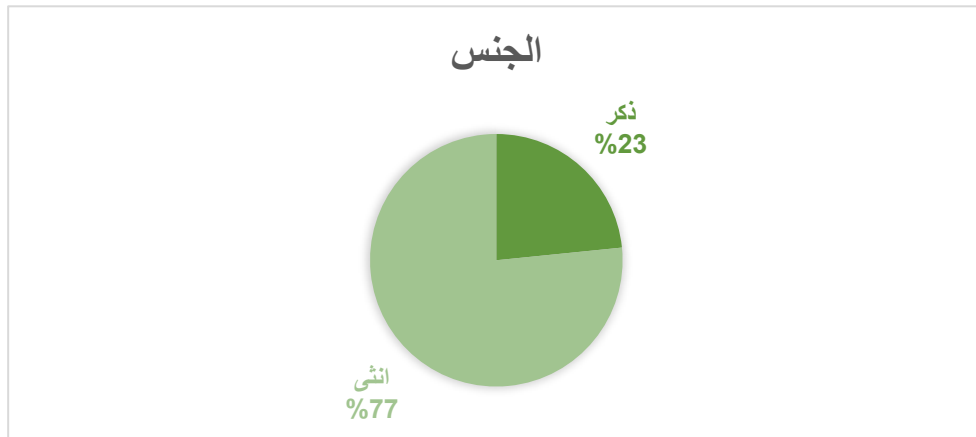
### 1-6 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

#### 1-1-6 حسب الجنس:

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
23,4%	22	ذكر
76,6%	72	أنثى
100%	94	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (14) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول (08) وشكل (14) أن عينة التكرار الذكور تقدر بـ 22 عامل بنسبة (23,4%) بينما عدد الإناث 72 عاملة بنسبة (76,6%).

يشهد قطاع البلديات في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا في نسبة النساء العاملات مقابل انخفاض نسبة الرجال، ويمكن ان يعود ذلك الى عدة عوامل متداخلة. فالعمل في البلديات يُعد خيارا جذابا للنساء نظرا لما يوفره من استقرار وظيفي، وساعات عمل منتظمة، وبيئة إدارية مناسبة، تتماشى مع طبيعة الأدوار الاجتماعية الموكلة لهن في كثير من المجتمعات. كما ان محدودية الفرص المتاحة للنساء في

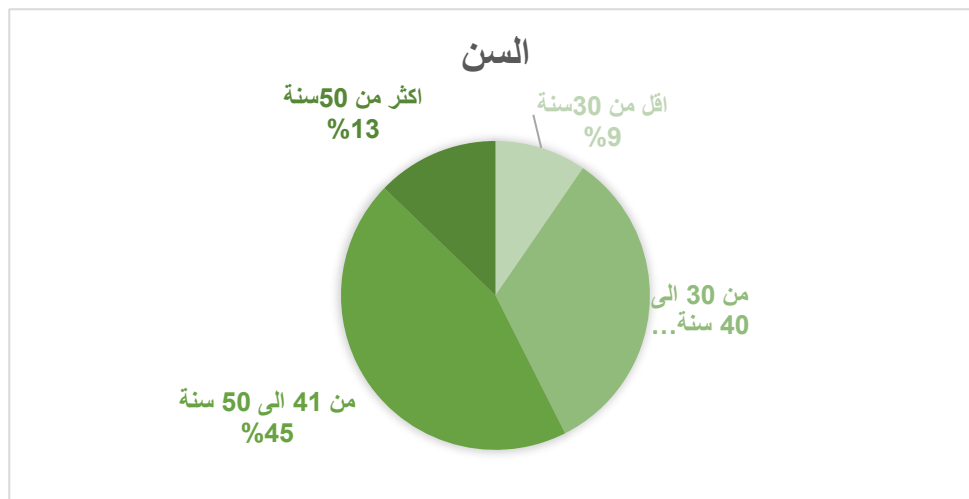
بعض القطاعات الخاصة والميدانية تدفعهن للبحث عن فرص في القطاع البلدي، الذي أصبح أكثر انفتاحاً على توظيف النساء. ومن جهة أخرى، نجد أن العديد من السياسات الحكومية في السنوات الأخيرة شجعت على تمكين المرأة الوظائف العامة، مما ساهم في تزايد وجودهن داخل البلديات. في المقابل، ينفر بعض الرجال عن هذا النوع من الوظائف بسبب نظرتهم اليها على أنها تقتصر للتحدي أو الطموح المهني، أو بسبب تفضيلهم العمل في القطاع الخاص أو المشاريع الحرة التي قد توفر لهم دخلاً أعلى.

#### 6-1-2- حسب السن:

الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
9,6%	9	أقل من 30 سنة
33%	31	من 30 إلى 40 سنة
44,7%	42	من 41 إلى 50 سنة
12,8%	12	أكثر من 50 سنة
100%	94	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول (09) والشكل (15) أن أعلى نسبة من العمال تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية (41 و 50 سنة) حيث يشغلون نسبة (44,7%) من أفراد عينة البحث، ثم تليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (33%) وبعدها الفئة (أكثر من 50 سنة) بالنسبة التي تقدر بـ (12,8%) وأخيراً تأتي فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (9,6%).

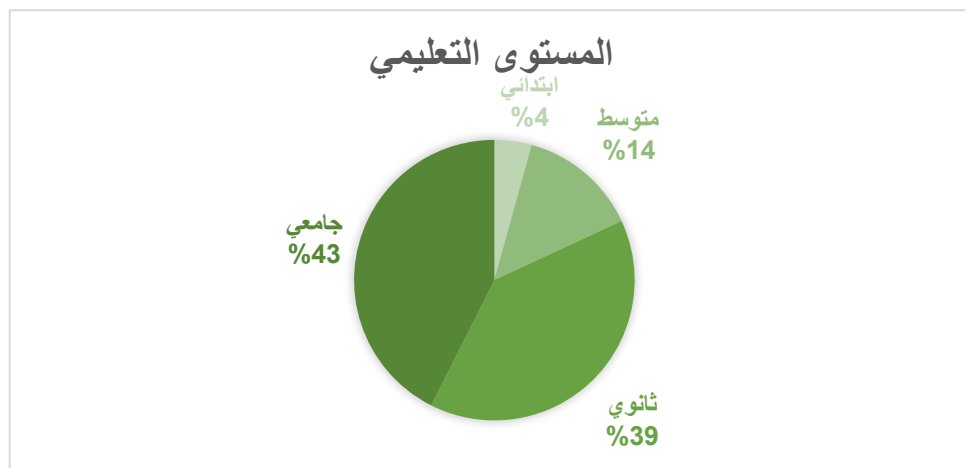
تمثل الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) النسبة الأكبر لأنها تم توظيفها في فترات سابقة منذ 15 الى 25 سنة، حينما كانت البلديات تعرف توظيفاً أكبر، خاصة خلال فترات التوسيع الإداري او عند وجود برامج لدعم التوظيف العمومي. وقد استقرت هذه الفئة في مناصبها بسبب نظام الوظيفة العمومية الذي يوفر استقراراً وظيفياً كبيراً، اما الفئة الأقل من 30 سنة لها نسبة ضعيفة تعزى الى ندرة مسابقات التوظيف في البلديات خلال السنوات الأخيرة، بالإضافة الى كون معظم الشباب حديثي التخرج لم تتح لهم فرص كثيرة للاندماج في الوظيفة العمومية، اما بسبب نقص المناصب المفتوحة او اشتراط الخبرة او التأهيل المحدد.

### 6-1-3- حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4,3%	4	ابتدائي
13,8%	13	متوسط
39,4%	37	ثانوي
42,6%	40	جامعي
100%	94	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل (16) أن نسبة (42,6%) تمثلها فئة الجامعيين، ونسبة (39,4%) تمثلها فئة ذو المستوى ثانوي، ونسبة (1,3,8%) تمثلها فئة ذو مستوى المتوسط أما نسبة (4,3%) تمثلها فئة مستوى ابتدائي.

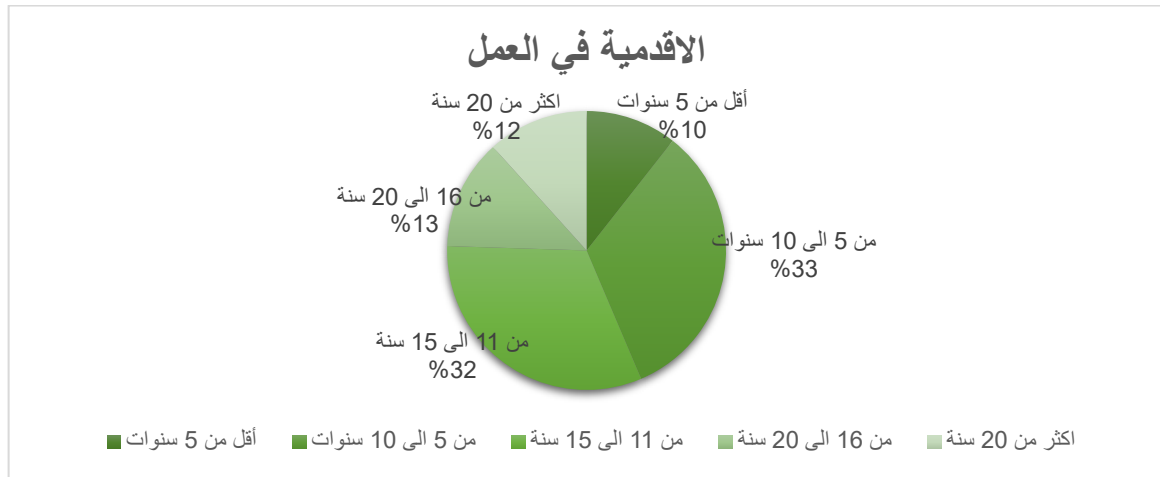
نلاحظ ارتفاع نسب العمال كلما ارتفع المستوى التعليمي بسبب تزايد حاجات البلديات الى كفاءات متخصصة والمؤهلة علميا. فمعظم الوظائف الفنية والإدارية في البلدية تتطلب شهادات جامعية او عليا. وبالتالي فان ارتفاع المستوى التعليمي يفتح المجال امام الافراد للالتحاق بهذه الوظائف. كما ان البلديات توفر استقرارا وظيفيا وامتيازات تجعلها خيارا مفضلا لحاملي الشهادات.

#### 6-1-4- حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
10,6%	10	أقل من 5 سنوات
33%	31	من 5 إلى 10 سنوات
31,9%	30	من 11 إلى 15 سنة
12,8%	12	من 16 إلى 20 سنة
11,7%	11	أكثر من 20 سنة
100%	94	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (17) توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل (17) أن أفراد عينة البحث التي تتراوح أقدمتهم داخل المؤسسة ما بين (5 إلى 10 سنوات) تمثل الأغلبية لدى عمال البلدية بنسبة (33%)، ثم تليها الفئة (من

11 الى 15 سنة) بنسبة (31,9%) ثم الفئة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة (12,8)، وتأتي فئة العمال ذو أقدمية تتراوح ما بين (أكثر من 20 سنة) المقدرة بنسبة (11,7%)، وفي الأخير تأتي فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم داخل المؤسسة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية تقدر بـ (10,6%).

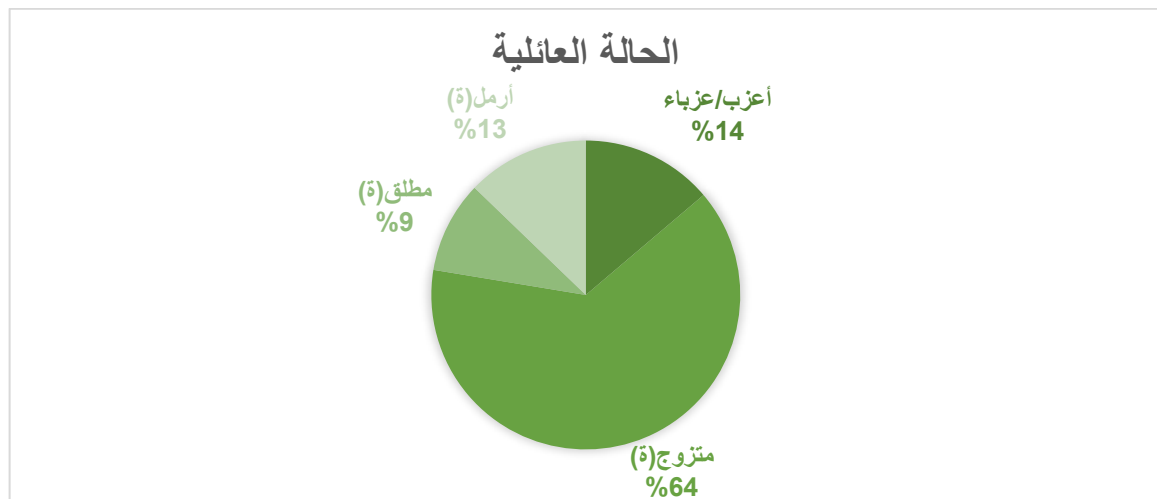
يتضح ان اغلب العمال من ذوي الاقدمية المتوسطة (من 5 الى 15 سنة) مما يدل على نوع من الاستقرار والولاء للمؤسسة في المقابل، النسب الأقل في فئتي (الأقل من 5 سنوات) و (أكثر من 20 سنة) قد تعكس محدودية التوظيف الحديث وتناقص عدد الموظفين القدامى بسبب التقاعد او ترك العمل.

#### 6-1-5- حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
13,8%	13	أعزب/عزباء
63,8%	60	متزوج (ة)
9,6%	9	مطلق (ة)
12,8%	12	أرمل (ة)
100%	94	المجموع

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V21



شكل رقم (18) توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل (18) أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت فئة المتزوجين بنسبة (63,8%)، قد يعود هذا الى ان وظائف البلدية غالبا مستقرة وذات مزايا مما يجذب هذه الفئة الذين يسعون الى امان مالي لأسرهم، تليها فئة العزاب بنسبة (13,8%) يمكن ان يعود هذا الى

ان هذه الفئة يفضلون وظائف ذات دخل اعلى او فرص تطور اسرع خصوصا لو كانوا من فئة الشباب، تليها فئة الأرامل بنسبة (12,8%) بسبب اضطرار الارامل (النساء خاصة) الى وظائف مستقرة بعد فقدان المعيل وخاصة انها لا تتطلب جهدا بدنيا كبيرا وهذا ما يجذبهن اليها وكانت النسبة الأقل لفئة المطلقين بنسبة (9,6%) قد يعود انخفاض هذه النسبة الى اضطرار المطلقون الى العمل في وظائف متعددة او ذات دخل اعلى لتحمل نفقات اعالة الأطفال او دفع النفقات القانونية مما يجعلهم يبتعدون عن وظائف البلدية التي قد تكون رواتبها ثابتة ولكنها متواضعة.

### 7- أدوات جمع البيانات:

من اجل التحقق من الفرضيات المصاغة، كان لزاما علينا ان نعتمد على أدوات من اجل قياس وجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على مقياس و استبيان وهما كالتالي:

- المقياس خاص بالمخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية ل JEFYRY YOUNG.
- الاستبيان خاص بالصراع التنظيمي.

### 7-1-1- مقياس المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية:

#### 7-1-1- وصف المقياس:

قام جيفري يونغ JEFYRY YOUNG ببناء مقياس المخططات المعرفية يضم (232) بنداً تنصوي تحت (18) مخططاً مبكراً غير متكيف، تندرج بدورها ضمن (5) مجالات، وفي وقت لاحق، قام يونغ وبراون (1990) بطرح النسخة الثانية للمقياس التي تضم (205) بنداً ينصوي تحت (15) مخططاً مبكراً غير متكيف، تندرج بدورها ضمن (5) مجالات.

ونظراً لصعوبة تطبيقها في المجالات البحثية، قمنا باستخدام النسخة الأخرى المختصرة التي قام يونغ بتطويرها سنة (1998)، وقامت الباحثة زبيدة الحطاح (2010) بترجمته وتكييفه على البيئة الجزائرية، حيث يتكون المقياس من (75) بنداً موزعة على (15) بعداً أو مخططاً بواقع (5) بنود او فقرات لكل بعد، كما تتوزع الابعاد على 5 مجالات، وتتوزع بنود المقياس على المخططات حسب ما يلي:

جدول رقم (13) تصنيف المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية حسب بنودها

الرقم	المخططات المعرفية غير التكيفية	أرقام البنود
01	الحرمان العاطفي	05-01
02	التخلي/عدم الاستقرار	10-06
03	الحذر/التعدي	15-11
04	العزلة الاجتماعية	20-16
05	النقص/ الخجل	25-21
06	الفشل	30-26
07	التبعية/عدم الكفاءة	35-31
08	الخوف من الخطر او المرض	40-36
09	الاندماجية/شخصية مهمشة	45-41
10	الخضوع/التقييد	50-46
11	التضحية	55-51
12	التحكم الانفعالي المفرط	60-56
13	التبعية المتألية	65-61
14	الحقوق الشخصية المطالبة/التكبر	70-66
15	نقص التحكم في الذات	75-71

ملاحظة: المخططات التي لم يشملها المقياس هي: مخطط الحاجة للاستحسان والاعتراف (المجال الرابع)، ومخطط العقاب ومخطط السلبية/التشاؤم (المجال الخامس).

أما توزيع المخططات وفقا لمجالاتها فيمكن ايجازها في الجدول التالي:

جدول رقم (14) توزيع المخططات غير التكيفية حسب المجالات

الرقم	المجالات	المخططات التابعة لها
01	الانفصال والرفض	.5-4-3-2-1
02	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	.9-8-7-6
03	التوجه نحو الآخرين	.11-10
04	اليقظة والكف	.13-12
05	نقص الحدود	.15-14

طريقة التنقيط:

كل عبارة من عبارات المقياس تحتوي على ست بدائل متدرجة (من لا تنطبق تمامًا الى تنطبق تمامًا)، أعطيت هذه الإجابات الدرجات (1,2,3,4,5,6) كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (15) سلم ليكرت السداسي

البديل	لا تنطبق تمامًا	لا تنطبق بدرجة كبيرة	لا تنطبق	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تمامًا
الدرجات	1	2	3	4	5	6

7-1-2- الخصائص السيكومترية:

من اجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة، قمنا بتوزيع المقياس على عينة الاستطلاعية من اجل جمع البيانات وحساب الصدق والثبات فكانت النتائج كالتالي:  
7-1-2-1 ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ:  
جدول رقم (16) ثبات مقياس المخططات المعرفية بألفا كرونباخ:

الرقم	المجالات	قيمة معامل الفا كرونباخ
1	الانفصال والرفض	0.87
2	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	0.88
3	التوجه نحو الآخرين	0.87
4	اليقظة والكف	0.91
5	نقص الحدود	0.91
	المقياس ككل	0.94

نلاحظ من خلال الجدول (16) ان معمل الفا كرونباخ لكل ابعاد المقياس تتراوح بين (0.87 و 0.9) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل الفا للمقياس ككل بلغ 0.94، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات مرتفع، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

- تجدر الإشارة الى ان معامل الثبات الفا كرونباخ، تتراوح بين (0 و 1)، وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل الفا هو (0.70).

7-1-2-2 ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية:

تم كذلك حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك بعد تقسيم عبارات كل مجال وعبارات المقياس ككل الى قسمين (بنود فردية - بنود زوجية)

جدول رقم (17) ثبات مقياس المخططات المعرفية بالتجزئة النصفية:

الرقم	المجالات	العلاقة بين النصفين	تصحيح المعامل
1	الانفصال والرفض	0.92	0.95
2	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	0.87	0.92
3	التوجه نحو الآخرين	0.89	0.94
4	اليقظة والكف	0.91	0.95
5	نقص الحدود	0.93	0.96
	المقياس ككل	0.96	0.98

يتضح من خلال الجدول (17) ان قيم العلاقة بين البنود الفردية والبنود الزوجية لمجالات المقياس تتراوح بين (0.87 و 0.93) ثم قمنا بالتصحيح في المعادلة التصحيحية لجتمان حيث تراوحت النتائج بين (0.92 و 0.96)، اما قيمة العلاقة بين البنود الفردية والبنود الزوجية للمقياس ككل فقد قدرت ب (0.96)، وتمثلت نتيجة الثبات بعد التصحيح في المعادلة التصحيحية لجتمان (0.98)، فهي قيمة مرتفعة وتدل على إمكانية الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الأساسية.

7-1-2-3 صدق الذاتي:

تم الاعتماد على نتائج الفا كرونباخ والتجزئة النصفية ومن ثم الجذر التربيعي لهذه القيم

جدول رقم (18) قيم الصدق الذاتي لمقياس المخططات المعرفية

قيم الصدق الذاتي		
0.96	0.94	قيمة الثبات ب الفا كرونباخ
0.98	0.98	قيمة الثبات بالتجزئة النصفية

يتبين من خلال الجدول (18) قيم ثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية بحيث بينت النتائج ان المقياس ثابت ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية، بحيث قدرت قيمة الصدق الذاتي ب جذر ألفا كرونباخ (0.96)، كما قدرت قيمة الصدق الذاتي بجذر قيمة ثبات التجزئة النصفية ب (0.98)، وحسب هذه القيم يتضح لنا ان المقياس يتمتع بالصدق الذاتي عال.

**7-1-2-4 صدق المحكمين:** عُرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية وعلم النفس العيادي عددهم سبعة أساتذة لتحكيم المقياس من حيث سلامة الصياغة اللغوية ومناسبته للعينة، وباستخدام معادلة couper تم التوصل الى انه اجمع المحكمون على صلاحية هذا الاستبيان بنسبة (80%) الى (100%).

#### 7-1-2-5 الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد المقياس بالدرجة الكلية له. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19) صدق الاتساق البنائي لأبعاد مقياس المخططات المعرفية

الرقم	المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الانفصال والرفض	0.60	0.01
2	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	0.76	0.01
3	التوجه نحو الآخرين	0.81	0.01
4	اليقظة والكف	0.67	0.01
5	نقص الحدود	0.81	0.01

يتبين لنا من نتائج الجدول رقم (19) معاملات الارتباط بين مجالات المقياس والدرجة الكلية له كانت كلها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت شدتها بين المتوسطة والقوية، حيث تأرجحت قيم معاملات الارتباط بين (0.67 و0.81)، بلغت أدنى قيمة للمجال الرابع اليقظة والكف، وأعلى قيمة سجلها المجال الثالث التوجه نحو الآخرين والمجال الخامس نقص الحدود، بمتوسط حسابي قدره 0.74. وتدل هذه النتائج على تمتع مجالات المقياس بدرجة مرتفعة من الاتساق البنائي.

2-7 استبيان الصراع التنظيمي:

1-2-7 وصف المقياس: لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية قمنا بالاطلاع على مجموعة من الاستمارات الخاصة بالصراع التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستمارة المطورة من قبل الباحث دزاير هريو (2017)، حيث تكون من (31) فقرة بين ما هو مصاغ بصيغة سالبة وموجبة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20) توزيع أرقام البنود حسب الصيغة الموجبة والسلبية.

الصيغة	موجبة	سلبية
ارقام البنود	-14-13-12-11-10-9-7-6-5-3-2 -25-23-22-21-20-19-18-16-15 .30-29-28-26	.31-27-24-17-8-4-1

يتم تنقيطه بالاعتماد على السلم التدريجي لليكرت الخماسي، أي يشتمل كل بند على خمسة بدائل كما هو موضح في هذا الجدول:

جدول رقم (21) سلم ليكرت الخماسي للبنود الموجبة والسلبية

بدائل الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابدأ
بنود موجبة	5	4	3	2	1
بنود سالبة	1	2	3	4	5

2-2-7 الخصائص السيكومترية:

من اجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة، قمنا بتوزيع المقياس على عينة الاستطلاعية من اجل جمع البيانات وحساب الصدق والثبات فكانت النتائج كالتالي:

1-2-2-7 ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ:

جدول رقم (22) ثبات استبيان الصراع التنظيمي بمعامل الفا كرونباخ

العينة	الاستبيان	الثبات بألفا كرونباخ
30	الصراع التنظيمي	0.92

يتضح من خلال الجدول رقم (22) ان قيمة الثبات بألفا كرونباخ قدرت ب 0.92 وهي دالة احصائيا وبالتالي الاستبيان يتميز بثبات مرتفع وتدل على إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في الدراسة الأساسية.

#### 7-2-2-2 ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية:

تم كذلك حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك بعد تقسيم عبارات الاستبيان الى قسمين (فردية وزوجية)

جدول رقم (23) ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

العينة	استبيان	ثبات الاستبيان	تصحیح المعامل
30	الصراع التنظيمي	0.86	0.92

يتضح من خلال الجدول (23) ان قيمة العلاقة بين البنود الفردية والبنود الزوجية للاستبيان قدرت ب (0.86) ثم قمنا بالتصحیح في المعادلة التصحيحية ل Gutman وتمثلت النتيجة ب (0.92)، وهي قيمة مرتفعة وتدل على إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في الدراسة الأساسية.

#### 7-2-2-3 صدق المحكمين:

عُرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية وعلم النفس العيادي عددهم سبعة أساتذة لتحكيم المقياس من حيث سلامة الصياغة اللغوية ومناسبته للعينة ومدى انتماء العبارات للاستبيان، وباستخدام معادلة couper تم التوصل الى انه اجمع المحكمون على صلاحية هذا الاستبيان بنسبة (80%) الى (100%).

#### 7-2-2-4 الصدق الذاتي:

تم الاعتماد على نتائج ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية ومن ثم الجذر التربيعي لهذه القيم. جدول رقم (24) قيم الصدق الذاتي لاستبيان الصراع التنظيمي

قيم الصدق الذاتي	قيم الصدق الذاتي	قيم الصدق الذاتي
0,95	0,92	قيمة الثبات بألفا كرونباخ
0,95	0,92	قيمة الثبات بالتجزئة النصفية

يتبين من خلال الجدول (24) ان الاستبيان يتمتع بالصدق الذاتي عالي بحيث قدرت قيمته لكلا من جذر قيمة الفا كرونباخ وجذر قيمة ثبات التجزئة النصفية ب (0.59) وهذا يدل على ان أداة الدراسة ذات صدق عال، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من التوصل إلى النتائج المدروسة وهي كالتالي:

##### 8-1- الاحصاء الوصفي: وفيه استعملنا ما يلي:

- **النسب المئوية:** يلجأ الباحث أحيانا إلى استخراج النسب المئوية لمتغير لسؤال معين في كمية واحدة لمقارنة بين هذه المتغيرات بحث يتم تصحيح عملية المقارنة التي يسيرها بدلا من تحليل المعطيات اعتمادا على توزيعات التكرارية فقط وحساب النسب المئوية لتكرار ممن يقسم هذا التكرار على المجموع الكلي ويضرب في 100 (امثال حسن عبد الرزاق، 2002، ص 115).

- **المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس السرعة وأكثرها استخداما في الوصف البيانات أو التوزيعات التكرارية لما يتميز به من خصائص جديدة جعلته في هذه المكانة حيث تحمل على قيمة المتوسط الحسابي بقسمة مجموع القيم أو الدرجات على مجموع عدد الحالات ونقوم:

$$م = \frac{مج س}{ن}$$

حيث:

م: هو المتوسط الحسابي

مج س: هو مجموع القيم أو الدرجات

ن: هو عدد الحالات

(امثال حسن عبد الرزاق، 2002، ص 115).

##### - الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي أي:

$$ع = \frac{\sqrt{2(م - 1س)}}{ن}$$

حيث:

ع: هو الانحراف عن المتوسط

ن: هو عدد الأفراد

م1: هو المتوسط الحسابي

(امتثال حسن عبد الرزاق، 2002، ص115).

## 2- الاحصاء الاستدلالي:

### - معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط في المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة وقوة المتغيرين أو أكثر وعند وجود تغير في المتغير (س) يتبعه تغير في المتغير (ص) فإن الباحث يهتم بدراسة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين أو التعرف على نوعية وقوة هذه العلاقة.

ولحساب معامل الارتباط بيرسون نستعمل المعادلة التالية:

$$r = \frac{n \sum(x - y) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث:

X : يمثل كل درجة من درجات المتغير الأول.

Y : يمثل كل درجة من درجات المتغير الثاني.

X<sup>2</sup> : يمثل مربع الدرجات المتغير الأول.

Y<sup>2</sup> : يمثل مربع درجات المتغير الثاني

Σ : يمثل المجموع

N : يمثل عدد الأفراد

### - ألف كرونباخ:

يشير إلى مدى استخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل " ألفا كرونباخ" أكبر من 50% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة (امتثال حسن عبد الرزاق، 2002، ص115).

**- الانحدار الخطي المتعدد:**

يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة، فالانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين المتغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع  $y$  على العديد من المتغيرات المستقلة  $(x_1+x_2+..... x_k)$  لهذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة. إذا يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لشرح العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغيران مستقلان أو أكثر (غياث، 2021، ص51).

**خلاصة الفصل:**

بعد عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءا بالمنهج المستخدم للدراسة بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يهتم بالوصف والتحليل وتفسير الظاهرة ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وبعد ذلك عرجنا على العينة ومواصفاتها بعد استخلاصها من المجتمع الأصلي وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل القادم.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج حسب مقاييس الدراسة.

1-1- عرض النتائج المتعلقة بقياس المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية.

1-2- عرض النتائج المتعلقة باستبيان الصراع التنظيمي.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها.

3- تفسير ومناقشة النتائج.

4- الاستنتاج العام.

5- الاقتراحات والتوصيات.

**تمهيد:**

بعد توزيع مقاييس الدراسة وجمعها، سوف نقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها، قصد التوصل الى مدى تحقق فرضيات الدراسة:

**1- عرض النتائج حسب مقاييس الدراسة:**

بعد توزيع مقياس واستبيان الدراسة على عمال بلدية زراع بن خدة تم جمع البيانات وتفرغها في البرنامج الإحصائي "Spss" (الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية رقم 21) وذلك بالاعتماد على جملة من أساليب الإحصاء الوصفي والتي تم توضيحها بشكل مفصل.

**1-1 عرض النتائج المتعلقة بمتغير المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية:**

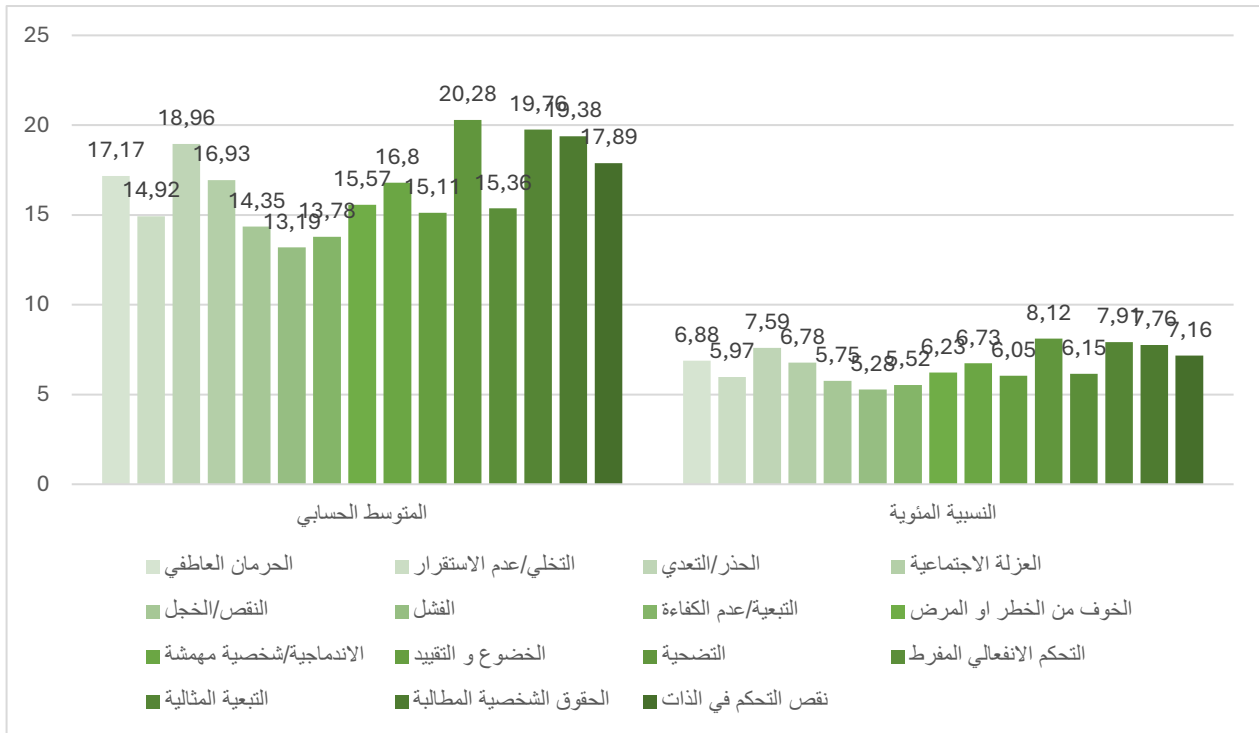
بعد إجابة افراد العينة على بنود مقياس المخططات المعرفية المبكرة، قمنا بتفريغ البيانات وحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة المخططات المعرفية المبكرة الأكثر بروزا لدى افراد العينة، تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول كما يلي كما يلي:

**1-1-1 المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية الأكثر بروزا لدى افراد العينة:**

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمخططات المعرفية المبكرة

الرتبة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	المخططات	العينة
6	7,73	%6,88	17,17	الحرمان العاطفي	94
12	7,29	%5,97	14,92	التخلي/عدم الاستقرار	
4	7,80	%7,59	18,96	الحذر/التعدي	
7	6,83	%6,78	16,93	العزلة الاجتماعية	
13	7,18	%5,75	14,35	النقص/الخجل	
15	6,36	%5,28	13,19	الفشل	
14	6,63	%5,52	13,78	التبعية/عدم الكفاءة	
9	7,44	%6,23	15,57	الخوف من الخطر او المرض	
8	6,56	%6,73	16,80	الاندماجية/شخصية مهمشة	
11	7,43	%6,05	15,11	الخضوع/ التقييد	
1	7,76	%8,12	20,28	التضحية	
10	6,52	%6,15	15,36	التحكم الانفعالي المفرط	
2	8,01	%7,91	19,76	التبعية المثالية	
3	7,62	%7,76	19,38	الحقوق الشخصية المطالبة	
5	6,75	%7,16	17,89	نقص التحكم في الذات	

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي Spss



الشكل رقم (19) المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية الأكثر بروزا لدى افراد العينة

من خلال الجدول رقم(25) والشكل(19) نلاحظ ان مخطط التضحية اتل المرتبة الأولى ويتصدر المخططات الأخرى بمتوسط حسابي (20,28) وبنسبة(8,12%)، ويليه بعد ذلك مخطط التبعية المثالية بمتوسط حسابي(19,76) وبنسبة(7,91%)، اما المرتبة الثالثة فكانت لمخطط الحقوق الشخصية المطالبة بمتوسط حسابي(19,38) بنسبة(7,76%) ويليه مخطط الحذر والتعدي بمتوسط حسابي(18,96) وبنسبة (7,59%) اما في المرتبة الخامسة فقد كانت لمخطط نقص التحكم في الذات بمتوسط حسابي(17,89) وبنسبة(7,16%)، ليأتي بعد ذلك الحرمان العاطفي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(17,17) وبنسبة(6,88%) يليه مخطط العزلة الاجتماعية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(16,93) وبنسبة(6,78%)، فمخطط الاندماجية/ الشخصية المهمشة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (16,80) بنسبة(6,73%)، اما في المرتبة التاسعة فقد كانت لمخطط الخوف من الخطر او المرض بمتوسط حسابي(15,57) وبنسبة (6,23%) في حين ان مخطط التحكم الانفعالي المفرط حاز على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (15,36) بنسبة(6,15%)، وقد كانت المرتبة الحادية عشر لمخطط الخضوع و التقييد بمتوسط حسابي(15,11) وبنسبة(6,05%) اما مخطط التخلي وعدم الاستقرار فقد تحصل على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (14,92) وبنسبة (5,97%)، وقد تحصل مخطط النقص و الخجل على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره(14,35) وبنسبة(5,75%)، يليه مخطط

التبعية وعدم الكفاءة في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (13,78) وبنسبة (5,52%)، اما المرتبة الخامسة عشر والأخيرة فقد كانت لمخطط الفشل بمتوسط حسابي (13,19) وبنسبة (5,28%).

يتضح مما سبق ان المخططات الأكثر بروزا لدى عمال بلدية نراع بن خدة هي مخطط التضحية الذي يدل على ان العمال يميلون الى تقديم مصالح الآخرين كالزملاء او المواطنين على انفسهم، وربما يضغطون على انفسهم لأداء واجباتهم حتى ولو كان ذلك على حساب راحتهم او صحتهم و يدل على سلوكيات التقاني الزائد في العمل او العلاقات على حساب الذات، ويمكن ان يرتبط هذا بطبيعة العمل في الخدمات العامة التي تتطلب تقانيا ومساعدة مستمرة للناس، ومخطط التبعية المثالية وهذا يشير الى ان البيئة المهنية تفرض ضغوطا على العمال لتحقيق أداء مثالي، والسعي المستمر للكمال او ان لديهم قناعات داخلية تجعلهم يتصرفون بطريقة صارمة مع انفسهم، وهو ما قد يؤدي الى ارهاق او الإحباط عند عدم الوصول الى هذه المعايير العالية، اما عدم بروز مخطط الفشل لدى عمال البلدية قد يدل على ان عمال البلدية لا يشعرون بدرجة كبيرة من مشاعر الفشل او عدم الكفاءة بالعكس يبدو انهم يمتلكون ثقة نسبية بقدراتهم ويرون انفسهم قادرين على تأدية مهامهم بنجاح وأيضا مخطط التبعية وعدم الكفاءة فعدم بروز هذا المخطط لدى عمال البلدية يشير الى ان اغلب العمال يشعرون بانهم مستقلون وذو كفاءة وهذا مؤشر إيجابي يعكس قدرة العامل على اتخاذ القرارات وتنفيذ مهامه دون الاعتماد المفرط على الآخرين مما يشير الى انهم يتمتعون بنوع من الصلابة النفسية والاستقلالية رغم معاناتهم من الضغط الداخلي والتوقعات العالية من الذات .

1-1-2 المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية الأكثر بروزا لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس:  
جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية للمخططات المعرفية المبكرة حسب متغير الجنس.

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الجنس	المخططات	العينة
7,30	%6,67	20,81	ذكور	الحرمان العاطفي	94
7,56	%6,96	16,05	اناث		
7,38	%5,48	17,09	ذكور	التخلي/عدم الاستقرار	
7,18	%6,18	14,26	اناث		
4,96	%7,74	24,13	ذكور	الحذر/التعدي	
7,84	%7,53	17,38	اناث		
3,64	%7,11	22,18	ذكور	العزلة الاجتماعية	
6,79	%6,65	15,33	اناث		
6,29	%6,02	18,77	ذكور	النقص/الخجل	
6,92	%5,63	13	اناث		
5,81	%5,32	16,59	ذكور	الفشل	
6,19	%5,27	12,15	اناث		
6,55	%5,78	18,04	ذكور	التبعية/عدم الكفاءة	
6,13	%5,41	12,48	اناث		
7,97	%6,29	19,63	ذكور	الخوف من المرض والخطر	
6,86	%6,21	14,33	اناث		
6,72	%6,37	19,86	ذكور	الاندماجية/الشخصية المهمشة	
6,26	%6,88	15,87	اناث		
7,37	%6,23	19,45	ذكور	الخصوع/ التقييد	
6,97	%5,98	13,79	اناث		
5,33	%7,36	22,95	ذكور	التضحية	
8,23	%8,44	19,47	اناث		
5,72	%6,37	19,86	ذكور	التحكم الانفعالي المفرط	
6,14	%6,06	13,98	اناث		
8,12	%8,03	25,04	ذكور	التبعية المثالية	
8,01	%7,87	18,15	اناث		
7,44	%7,93	24,72	ذكور	الحقوق الشخصية المطالبة/التكبر	
7,62	%7,70	17,75	اناث		
6,80	%7,23	22,54	ذكور	نقص التحكم في الذات	
6,75	%7,14	16,47	اناث		

من اعداد الطالبتين من مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

• **حسب الذكور:** من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ ان مخطط التبعية المثالية احتل المرتبة الأولى ويتصدر المخططات الأخرى بمتوسط حسابي (25,04) وبنسبة(8,03%)، ويليه بعد ذلك مخطط الحقوق الشخصية المطالبة /التكبر بمتوسط حسابي(24,72) وبنسبة(7,93%)، اما المرتبة الثالثة فكانت لمخطط الحذر والتعدي بمتوسط حسابي(24,13) بنسبة(7,74%) ويليه مخطط التضحية بمتوسط حسابي(22,95) وبنسبة (7,36%) اما في المرتبة الخامسة فقد كانت لمخطط نقص التحكم في الذات بمتوسط حسابي(22,54) وبنسبة(7,23%)، ليأتي بعد ذلك مخطط العزلة الاجتماعية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(22,18) وبنسبة(7,11%) يليه مخطط الحرمان العاطفي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(20,81) وبنسبة(6,67%)، فمخطط التحكم الانفعالي المفرط ومخطط الاندماجية/الشخصية المهمشة في المرتبة الثامنة بنفس المتوسط حسابي (19,86) وبنفس النسبة المقدرة ب (6,37%)، اما في المرتبة التاسعة فقد كانت لمخطط الخوف من الخطر او المرض بمتوسط حسابي (19,63) وبنسبة (6,29%) في حين ان مخطط الخضوع والتقييد حاز على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (19,45) بنسبة(6,23%)، وقد كانت المرتبة الحادية عشر لمخطط النقص والخل بمتوسط حسابي(18,77) وبنسبة(6,02%) اما مخطط التبعية وعدم الكفاءة فقد تحصل على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (18,04) وبنسبة (5,78%)، وقد تحصل مخطط التخلي وعدم الاستقرار على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره(17,09) وبنسبة(5,48%)، اما في المرتبة الرابعة عشر والاخيرة فقد كانت لمخطط الفشل بمتوسط حسابي (16,59) وبنسبة(5,32%).

يتضح مما سبق ان المخططات الأكثر بروزا لدى العمال الذكور لبلدية ذراع بن خدة هي مخطط التبعية المثالية ومخطط الحقوق الشخصية المطالبة/ التكبر ويمكن ان يعود هذا الى انه يُنظر الى الذكور كمصدر للسلطة والمسؤولية الاقتصادية، مما يدفعهم الى تبني مواقف استعلائية او المطالبة بحقوق تعزز مكانتهم كمعيلين او قادة، وقد يشعر العمال الذكور بضرورة اثبات تفوقهم في العمل لتحقيق التوقعات الاجتماعية المرتبطة بالذكور، فهذه التوقعات تعزز في الذكور منذ الطفولة فكرة الاستحقاق والتفوق والتي قد تظهر لاحقا في العمل كسلوك تكبري او المطالبة المفرطة، و قد يعود ايضا الى محاولة إخفاء هشاشته وشعوره بالتهديد او عدم الأمان الداخلي بتبنيه سلوك التكبر كقناع نفسي. اما عدم بروز مخطط

التخلي وعدم الاستقرار ومخطط الفشل لدى العمال الذكور للبلدية يمكن تفسيره من توفر مجموعة من العوامل الحامية التي تمنع تطور هذين المخططين او التقليل من حدتهما، فوظائف البلدية عادة ما توفر نوعا من الاستقرار المهني كالعقود الدائمة وصعوبة الطرد، مما يقلل من القلق المرتبط بفقدان العمل او الدخل، ولديهم روابط زملاء قوية وتضامن داخلي ما يخلق شعور بالأمان والانتماء، ما يقلل من الخوف والتخلي، فقد لا يتطور هذا المخطط بسبب تربية الذكور على كبت مشاعر الخوف والاعتماد على الذات ما يمنعهم من الوعي او الاعتراف بمشاعر التخلي او عدم الأمان.

- اما حسب الاناث فقد لاحظنا من خلال الجدول رقم ( ) ان مخطط التضحية احتل المرتبة الأولى ويتصدر المخططات الأخرى بمتوسط حسابي (19,47) وبنسبة(8,44%)، ويليه بعد ذلك مخطط التبعية المثالية بمتوسط حسابي(18,15) وبنسبة(7,87%)، اما المرتبة الثالثة فكانت لمخطط الحقوق الشخصية المطالبة بمتوسط حسابي(17,75) بنسبة(7,70%) ويليه مخطط الحذر والتعدي بمتوسط حسابي(17,38) وبنسبة (7,53%) اما في المرتبة الخامسة فقد كانت لمخطط نقص التحكم في الذات بمتوسط حسابي(16,47) وبنسبة(7,14%)، ليأتي بعد ذلك مخطط الحرمان العاطفي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(16,05) وبنسبة(6,96%) يليه مخطط الاندماجية/الشخصية المهمشة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(15,87) وبنسبة(6,88%)، فمخطط العزلة الاجتماعية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (15,33) بنسبة(6,65%)، اما في المرتبة التاسعة فقد كانت لمخطط الخوف من الخطر او المرض بمتوسط حسابي(14,33) وبنسبة (6,21%) في حين ان مخطط التخلي وعدم الاستقرار حاز على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (14,26) بنسبة(6,18%)، وقد كانت المرتبة الحادية عشر لمخطط التحكم الانفعالي المفرط بمتوسط حسابي(13,98) وبنسبة(6,06%) اما مخطط الخضوع والتقييد فقد تحصل على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (13,79) وبنسبة (5,98%)، وقد تحصل مخطط النقص و الخجل على المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره(13) ونسبية(5,63%)، يليه مخطط التبعية وعدم الكفاءة في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (12,48) وبنسبة(5,41%)، اما المرتبة الخامسة عشر والأخيرة فقد كانت لمخطط الفشل بمتوسط حسابي(12,15) وبنسبة(5,27%).

يتضح مما سبق ان المخططات الأكثر بروزا لدى العاملات ف بلدية ذراع بن خدة هي مخطط التضحية ومخطط التبعية المثالية، يمكن ان يعود هذا الى ان المجتمع يتوقع من المرأة ان تكون ناجحة في العمل، ام حنونة، زوجة مثالية، ومرتبدة دائما وهو ما يغذي هذا المخطط بشكل مستمر، ففي بيئة يغلب عليها جنس الذكور او يسود فيها التمييز تشعر المرأة انها يجب ان تثبت كفاءتها باستمرار لتُقبل او تُقدّر، ما يدفعها للسعي نحو المثالية، خاصة إذا نشأت في أسرة لا تكافئها الا حين تكون الأفضل وتتلقى الحب فقط عندما تنجز عملا متقنا، فيتكون لديها هذا المخطط منذ الصغر، فبعض العاملات يحملن قلقا مفرطا من ان يُنظر إليهن على انهن غير قادرات او مهملات، فيبالغن في العمل والتحضير والالتزام ، فالفتاة غالبا ما تُربى على ان تكون خدومة مطيعة، ما يرسخ منذ الصغر فكرة ان قيمتها مرتبطة بخدمتها للغير وقد تشعر المرأة العاملة بانها مضطرة للإثبات على انها قادرة على التوفيق بين العمل والمنزل، فتتحمل فوق طاقتها وتلغي احتياجاتها الخاصة وهذا ما يعزز ظهور بروز مخطط التضحية. اما عدم بروز مخطط التبعية وعدم الكفاءة ومخطط الفشل كون المرأة تعمل في وظيفة عمومية ثابتة يمنحها إحساسا بالكفاءة والاستقلالية مما يضعف احتمال اعتمادها على الاخرين نفسيا، وكثير منهن يكتسبن كفاءة تعليمية او اجتماعية تجعلهن يشعرن بالتمكن، مما يضعف الشعور بالتبعية، ويُنظر للمرأة العاملة باعتبارها ناجحة خاصة اذ كانت توفق بين العمل والاسرة، مما يعزز الشعور بالنجاح وهذا ما يقلل بروز مخطط التبعية وعدم الكفاءة ومخطط الفشل لدى عاملات البلدية.

## 2-1 عرض النتائج المتعلقة باستبيان الصراع التنظيمي (المجموع الكلي):

بعد إجابات افراد العينة على بنود استبيان الصراع التنظيمي قمنا بتفريغ البيانات وحساب درجة كل أفراد العينة على الاستبيان تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول كما يلي:

### ❖ المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي:

جدول رقم (27) المجموع الكلي للإجابات العمال على استبيان للصراع التنظيمي.

المتغير التابع	العينة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
الصراع التنظيمي	94	88,47	%58,98	26,13

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتبين من خلال الجدول رقم (27) الذي يمثل نتائج الإحصاء الوصفي لاستبيان الصراع التنظيمي الخاصة بعينة الدراسة، المتمثلة في عمال بلدية نراع بن خدة ان المتوسط الحسابي للإجابات افراد العينة في المتغير التابع قدرت ب (88,47) بانحراف معياري يساوي (26,13) وبنسبة مئوية قدرت ب (58,98%) وبالتالي نستطيع القول بان يوجد مستوى ملحوظ من الصراع التنظيمي بين افراد العينة، لكنها لا تصنف بالضرورة كمرتفعة بشكل استثنائي، ويظهر ميلا عاما لدى العمال نحو إدراك مستويات متوسطة الى عالية من الصراع التنظيمي.

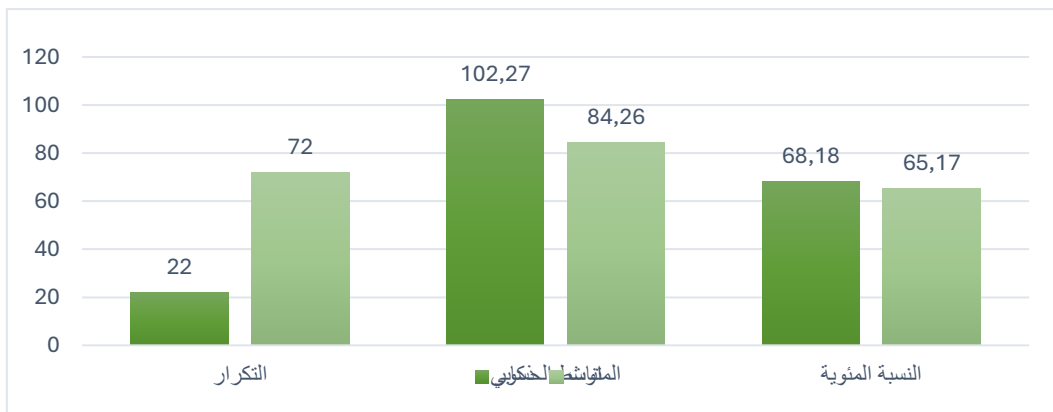
#### ❖ المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الجنس

بعدما قمنا بحساب مجموع الكلي للصراع التنظيمي لدى افراد العينة، سوف نقوم بما يلي بعرض الصراع التنظيمي لدى العمال حسب متغير الجنس:

جدول رقم (28) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي لدى افراد العينة حسب الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
الصراع التنظيمي	ذكور	22	102,27	18,66	68,18%
	إناث	72	84,26	26,73	65,17%

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21



شكل رقم (20) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الجنس

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (28) والجدول رقم (20) ان المتوسط الحسابي لفئة الذكور قدر ب(102,27) وبنسبة (68,18%) وانحراف معياري (18,66)، اما فئة الاناث متوسطها الحسابي

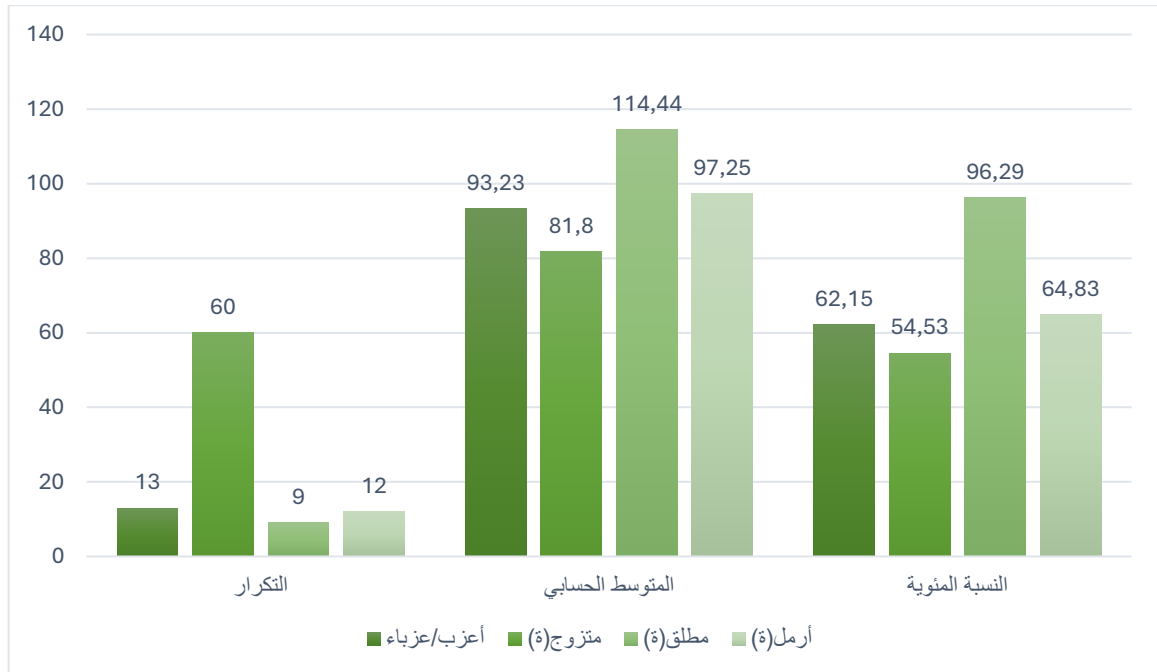
قدر ب (84,26) بنسبة (65,17%) وبانحراف معياري (26,73). ومنه نستنتج ان الاناث يعانين من مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي مع وجود تفاوت معتدل في تجاربهن.

المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الحالة العائلية.

جدول رقم (29) إجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الحالة العائلية

العينة	الحالة العائلية	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
94	أعزب/عزباء	13	93,23	%62,15	24,40
	متزوج(ة)	60	81,80	%54,53	25,57
	مطلق(ة)	9	114,44	%96,29	16,94
	أرمل(ة)	12	97,25	%64,83	22,43

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21



شكل رقم (21) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) والشكل (21) ان فئة "المطلقين" سجلت اعلى متوسط حسابي قدره (114,44) بنسبة (96,29%) وبانحراف معياري (16,94)، تليها فئة "العزاب" بمتوسط (93,23) بنسبة

(62,15%) وانحراف معياري (24,40)، وبعدها فئة "الارامل" بمتوسط (97,25) بنسبة (64,83%) وبانحراف معياري (22,43) وفي الأخير فئة "المتزوجين" بمتوسط حسابي (81,80) بنسبة (54,53%) بانحراف معياري (25,57).

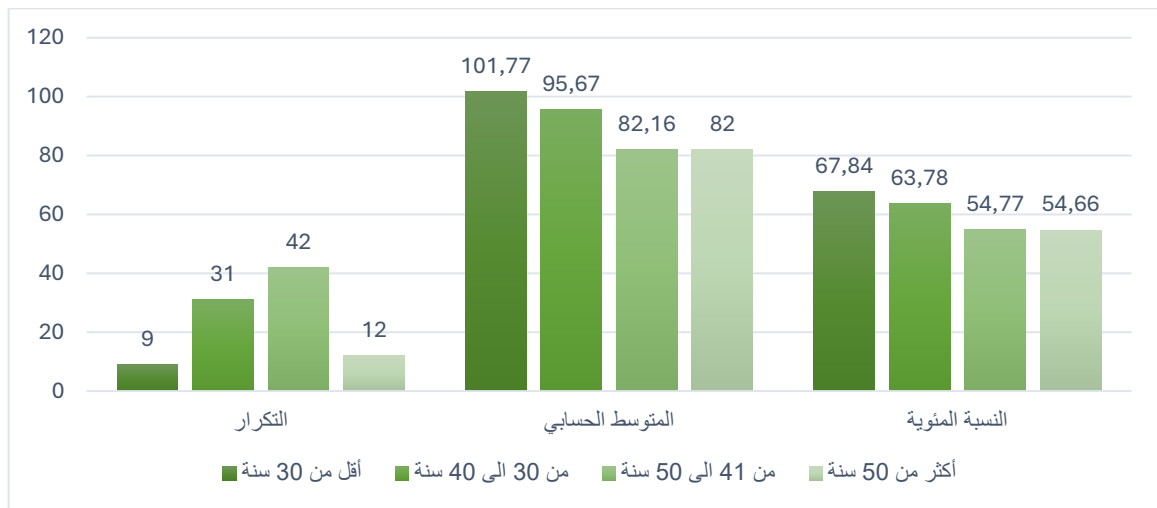
نستنتج من خلال النتائج وجود تفاوت في مستويات الصراع التنظيمي تبعاً للحالة المدنية، حيث يمكن ان يعود ارتفاع المتوسط لدى فئة "المطلقين" الى عوامل نفسية او تغيرات حياتية قد تؤثر على تفاعلاتهم التنظيمية.

❖ المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب السن:

جدول رقم (30) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب السن

العينة	السن	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
94	أقل من 30 سنة	9	101,77	67,84%	21,75
	من 30 الى 40 سنة	31	95,67	63,78%	26,96
	من 41 الى 50 سنة	42	82,16	54,77%	26,09
	أكثر من 50 سنة	12	82	54,66%	20,46

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21



شكل رقم (22) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب السن

يتضح من خلال الجدول رقم (30) والشكل الرقم (22) انه سجلت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" اعلى متوسط حسابي للصراع التنظيمي حيث قدر ب (101,77) بنسبة (67,84%) بانحراف معياري (21,75)، تليها الفئة "من 30 الى 40 سنة" بمتوسط حسابي (95,67) بنسبة (63,78%) وبانحراف معياري (26,96) ثم الفئتين "من 41 الى 50 سنة" و "أكثر من 50 سنة" بمتوسطين متقاربين (82,16) و82 على التوالي).

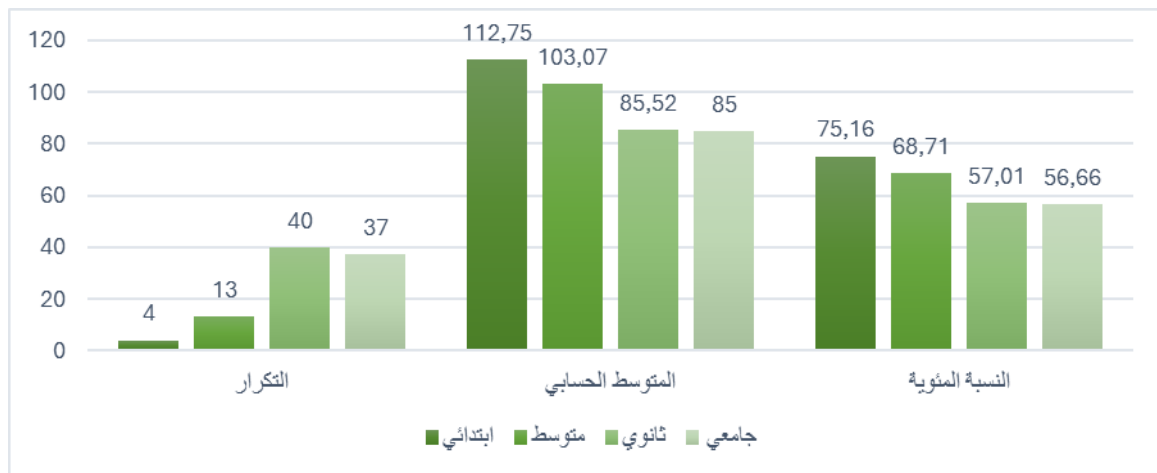
نستنتج ان يشير التراجع التدريجي في المتوسط مع التقدم في العمر الى وجود علاقة عكسية محتملة بين العمر ومستوى الصراع التنظيمي وان العمر عامل مؤثر في مستوى الصراع التنظيمي مع وجود فروق واضحة بين الفئات العمرية.

❖ المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (31) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي

العينة	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
94	ابتدائي	4	112,75	%75,16	3,86
	متوسط	13	103,07	%68,71	21,80
	ثانوي	40	85,52	%57,01	25,85
	جامعي	37	85	%56,66	26,61

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21



شكل رقم (23) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (23) انه سجل العمال ذو التعليم الابتدائي اعلى متوسط حسابي (112,75) بنسبة (75,16%) وبانحراف معياري (3,86)، يليهم التعليم المتوسط بمتوسط حسابي (103,07) بنسبة (68,71%) وبانحراف معياري (21,80)، تليها الفئة ذو التعليم الثانوي بمتوسط حسابي (85,52) بنسبة (57,01%) وسجلت الفئة ذو التعليم الجامعي أدنى متوسط قدره (85) بنسبة (56,66%) بانحراف معياري (26,61).

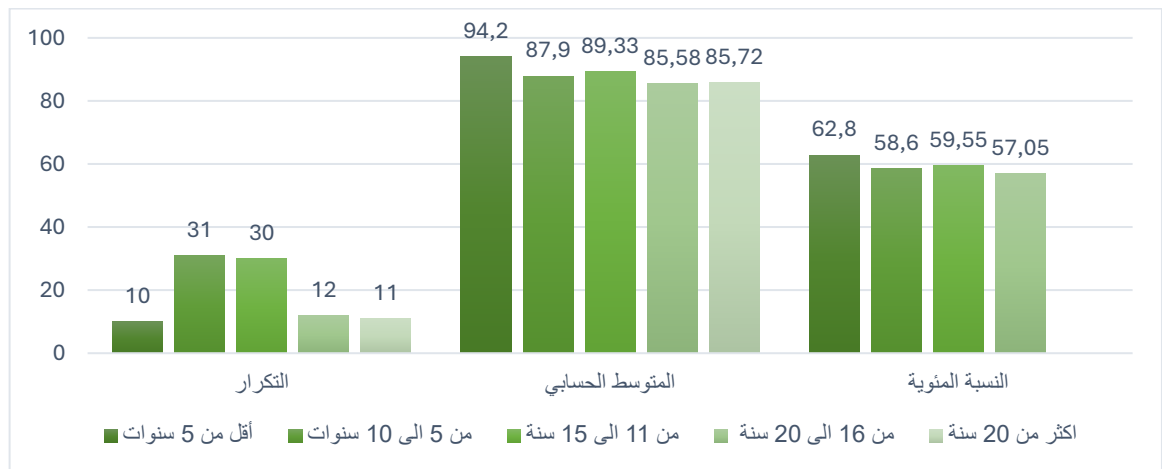
نستنتج انخفاض القيم كل ما ارتفع المستوى التعليمي، وقد يعكس انخفاض الصراع لدى ذوي التعليم العالي قدرتهم على إدارة التوتر او توفر آليات حل النزاعات أكثر فعالية. في المقابل، قد يواجه العمال ذو التعليم المحدود تحديات في التكيف مع الهياكل التنظيمية.

#### ❖ المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الاقدمية:

جدول رقم (32) المجموع الكلي لإجابات العمال على استبيان الصراع التنظيمي حسب الاقدمية

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التكرار	الاقدمية في العمل	العينة
28,51	%62,8	94,20	10	اقل من 5 سنوات	94
27,74	%58,6	87,90	31	من 5 الى 10 سنوات	
26,65	%59,55	89,33	30	من 11 الى 15 سنة	
23,64	%57,05	85,58	12	من 16 الى 20 سنة	
24,11	%57,14	85,72	11	أكثر من 20 سنة	

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21



شكل رقم (24) توزيع نتائج استبيان الصراع التنظيمي حسب الاقدمية في العمل

يتضح من خلال الجدول رقم(32) والشكل رقم (24) ان الفئة "أقل من 5 سنوات" سجلت اعلى متوسط حسابي قدره (94,20) بنسبة(62,8%) بانحراف معياري (28,51) مما يشير الى تصور أعلى للصراع التنظيمي مقارنة بغيرهم، تليها الفئة " من 11 إلى 15 سنة" بمتوسط حسابي(89,33) بنسبة(59,55%) بانحراف معياري (26,65)، في المرتبة الثالثة الذين لديهم اقدمية ما بين "05 الى 10 سنوات" بمتوسط حسابي(87,90) بنسبة (58,6%) بانحراف معياري (27,74) ، كما نجد الذين لديهم اقدمية "أكثر من 20 سنة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(85,72) وبنسبة(57,14%) وبانحراف معياري(24,11)، وفي المرتبة الأخيرة الذين لديهم اقدمية بين "16 و 20 سنة" بمتوسط حسابي(85,58) بنسبة (57,05%) وانحراف معياري(23,64).

نستنتج أنه يمكن ان تعزى النتائج الى قدرة العمال ذو الخبرة العالية على التكيف مع بيئة العمل او تقادي مصادر الصراع بفهمهم الاعمق للهياكل التنظيمية وقد يعكس اختلاف التوقعات او صعوبة التكيف مع الثقافة التنظيمية في السنوات الأولى.

## 2 - عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها:

❖ عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى: التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، ولقد توصلنا بعد حساب معامل الارتباط بيرسون الى النتائج التالية:

جدول رقم (33) العلاقة بين الانفصال /الرفض والصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الانفصال والرفض	82,35	28,85	0,20	0,04	0,05	دال احصائيا
	88,47	26,13				
الصراع التنظيمي						
N=94						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (33) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الانفصال/ الرفض والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي للانفصال/الرفض الذي قدر ب (82,35) والانحراف المعياري قدر ب (28,85) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب (88,47) وانحراف معياري قدر ب (26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الانفصال/الرفض والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,20) وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين الانفصال/الرفض والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية.

لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,04$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ومنه نقبل الفرضية الاولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانفصال/الرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة يعني كلما كان الانفصال والرفض بارزا كلما ارتفع الصراع التنظيمي والعكس صحيح.

❖ **عرض الفرضية الثانية:** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (34) العلاقة بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
دالة احصائية	0,01	0,00	0,30	22,10	59,36	نقص الاستقلالية/الأداء الجيد
				26,13	88,47	الصراع التنظيمي
N=94						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (34) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي نقص الاستقلالية/الأداء الجيد الذي قدر ب

(59,36) والانحراف المعياري قدر ب (22,10) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب (88,47) وانحراف معياري قدر ب (26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,30) وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية.

لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,00$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,01) ومنه نقبل الفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الاستقلالية/الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة يعني كلما برز نقص الاستقلالية/الأداء الجيد كلما ارتفع الصراع التنظيمي والعكس صحيح.

❖ **عرض الفرضية الثالثة:** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (35) العلاقة بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
غير دالة احصائيا	0,05	0,49	0,007	11,94	35,40	التوجه نحو الآخرين
				26,13	88,47	الصراع التنظيمي
<b>N=94</b>						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (35) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي للتوجه نحو الآخرين الذي قدر ب (35,40) والانحراف المعياري قدر ب (11,94) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب (88,47) وانحراف معياري قدر ب (26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,007) وهو ما يعني انه لا يوجد ارتباط بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي

لدى عمال البلدية لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,49$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

❖ عرض الفرضية الجزئية الرابعة: التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (36) العلاقة بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
غير دالة احصائيا	0,05	0,11	0,16	13,13	35,12	اليقظة / الكف
				26,13	88,47	الصراع التنظيمي
N=94						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (36) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي اليقظة والكف الذي قدر ب (35,12) والانحراف المعياري قدر ب (13,13) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب(88,47) وانحراف معياري قدر ب(26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,16) وهو ما يعني انه لا يوجد ارتباط بين اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,11$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

❖ عرض الفرضية الجزئية الخامسة: التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (37) العلاقة بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نقص المعرفة/الحدود	37,27	12,76	0.16	0.10	0.05	غير دالة إحصائياً
الصراع التنظيمي	88,47	26,13				
<b>N= 94</b>						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (37) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي نقص المعرفة/الحدود الذي قدر ب (37,27) والانحراف المعياري قدر ب (12,76) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب (88,47) وانحراف معياري قدر ب (26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,16) وهو ما يعني انه لا يوجد ارتباط بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية.

لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,10$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

❖ **عرض الفرضية السادسة:** التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (38) العلاقة بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
المخططات المعرفية المبكرة	249,52	78,17	0,22	0,02	0,05	دالة إحصائياً
الصراع التنظيمي	88,47	26,13				
<b>N=94</b>						

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يتضح من خلال الجدول رقم (38) الي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي، وبالرجوع الى المتوسط الحسابي للمخططات المعرفية المبكرة الذي قدر ب (249,52) والانحراف المعياري قدر ب (78,17) وقدر المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ب (88,47) وانحراف معياري قدر ب (26,13) وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,22) وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي لدى عمال البلدية.

لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,02$  وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ومنه نقبل الفرضية السادسة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة يعني كلما كانت المخططات المعرفية المبكرة بارزة كلما ارتفع الصراع التنظيمي والعكس صحيح.

❖ **عرض الفرضية السابعة:** التي مفادها تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكميلية في التنبؤ

بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة حسب معامل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (39) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

العينة	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
94	الانفصال والرفض	82,35	28,85	0,20	0,04	0,05
	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	59,36	22,10	0,30	0,00	0,01
	التوجه نحو الآخرين	35,40	11,94	0,07	0,49	0,05
	اليقظة والكف	25,12	13,13	0,16	0,11	
	نقص المعرفة والحد	37,27	12,76	0,16	0,10	
	الصراع التنظيمي	88,47	26,13			

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.2

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار المستقلة (المخططات المعرفية المبكرة) والتابعة (الصراع التنظيمي)، بحيث كان معامل الارتباط الأعلى بين نقص الاستقلالية والأداء الجيد والصراع التنظيمي بقيمة (0,30) بدلالة أقل من (0,01) بينما بلغ معامل الارتباط بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي قيمة (0,20) بدلالة أقل من (0,05)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين نقص المعرفة/الحدود والصراع التنظيمي التي قدرت ب (0,16) وهو ما يعني انه لا يوجد ارتباط بين هذين المتغيرين لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,10$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهي نفس قيمة الارتباط بين اليقظة والكف والصراع التنظيمي والتي قدرت ب (0,16)، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي (0,07) وهو ما يعني انه لا يوجد ارتباط بين هذين المتغيرين لان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب  $Sig = 0,49$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) كما اننا استخدمنا في تحايا الانحدار الطريقة القياسية بحيث اظهر ان الاختبار لم يستبعد أي متغير.

جدول رقم (40) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.38	0.14	0.10	24.77

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يوضح الجدول رقم (40) معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث بلغت قيمة متوسطه (0.38) بقيمة معامل تحديد قدر ب (0.14) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.10) أي المتغيرات المستقلة تفسر (10%) من التباين الحاصل للصراع التنظيمي. جدول رقم (41) تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
الانحدار	9481,950	5	1896,39	3,088	0,01
الخطأ	54035,508	88	614,040		
المجموع	63517,457	93			

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

يوضح الجدول رقم (41) نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية (sig=0,01) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يمكن القول بان الاختبار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

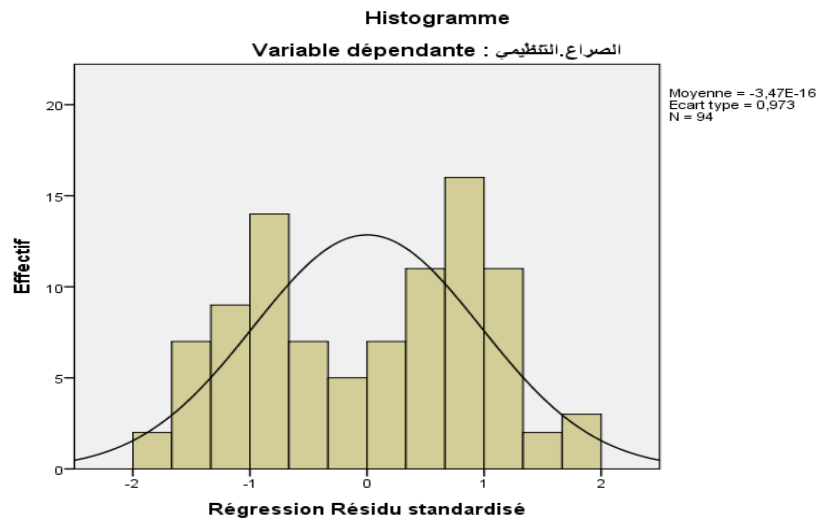
جدول رقم (42) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة ت.

قيمة الدلالة	قيمة t	معاملات غير معيارية		النموذج
		قيمة بيتا	الخطأ المعياري	
0.00	8,23		8,822	ثابت
0,36	0,90	0,150	0,150	الانفصال والرفض
0,00	3,01	0,499	0,196	نقص الاستقلالية
0,02	-2,21	-0,366	0,361	التوجه نحو الاخرين
0,49	-0,69	-0,128	0,369	اليقظة والكف
0,56	0,57	0,91	0,321	نقص الحدود

من اعداد الطالبتين من مخرجات برنامج Spss V.21

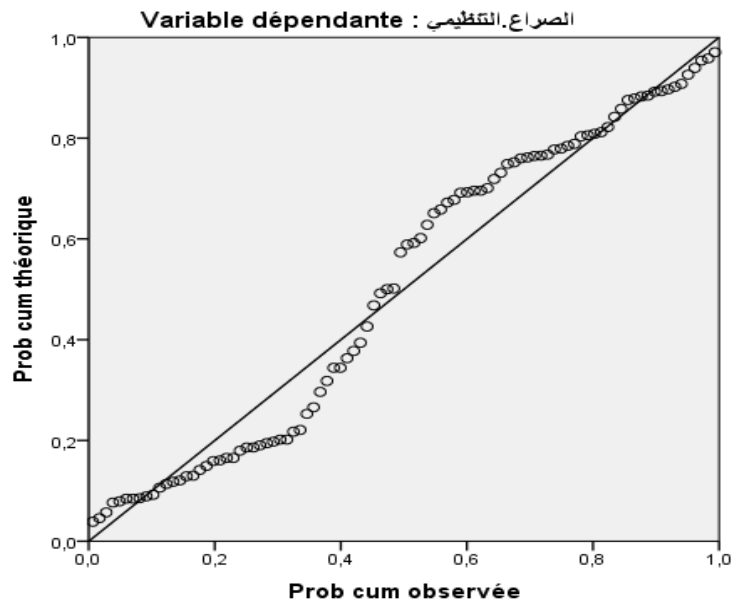
يوضح الجدول رقم (42) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (ت) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم التباين ومعاملات التسامح، والتي يتبين منها عدم وجود أي مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم اقل من (03).

وفيما يلي اشكال توضيحية لتوزيع اعتدالية توزيع البيانات والذي يعتبر شرط من شروط معامل الانحدار .

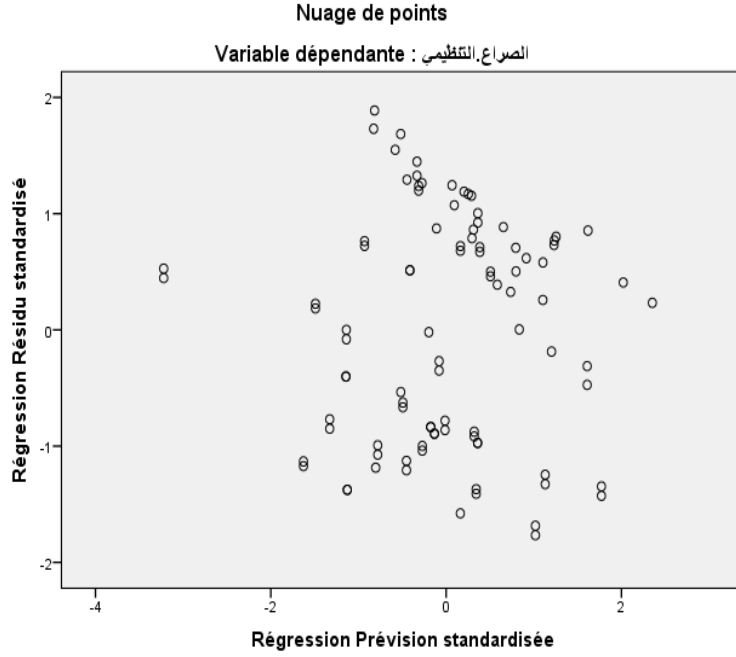


شكل رقم (25) اعتدالية توزيع البيانات

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



شكل رقم (26) تجمع التكرار المقدر والتكرار المتوقع حول الخط.



شكل رقم (27) توزيع البواقي.

يتضح من خلال الاشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي يتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة اجراء تحليل الانحدار.

وبالتالي يمكن القول ان المتغيرات أكثر تأثيرا او لديه تأثير جوهري في مستوى الصراع التنظيمي هي "نقص الاستقلالية والأداء الجيد" و "التوجه نحو الاخرين"

ومنه يمكن القول بان الفرضية التي مفادها تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة قد تحققت.

❖ معادلة الانحدار المتعدد: الصراع التنظيمي =  $72,628 + 0,590 * \text{نقص الاستقلالية} +$

$-0,800 * \text{التوجه نحو الاخرين} + \text{خطأ التنبؤ}.$

## 3- تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

## ❖ تفسير ومناقشة الفرضية الاولى:

التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين بعد الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0,20)، تم اختبار هذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0,05) الذي يدل على احتمالية الوقوع في الخطأ ب 5%، ومن اجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالدلالة الإحصائية (0,04) حيث تبين انها أصغر من مستوى الدلالة.

وبالتالي فان الفرضية الاولى لهذه الدراسة قد تحققت بقيمة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين، ورغم ضعف قوة هذا الارتباط، إلا ان اتجاهه الإيجابي يعني ان الافراد الذين عايشوا مخططات تتعلق ب "الانفصال والرفض" التخلي وعدم الاستقرار، الحذر والتعدي، النقص والخجل، الحرمان العاطفي، الانعزال الاجتماعي" يكونون أكثر عرضة للدخول في صراعات تنظيمية داخل بيئة العمل، هذا يشير الى ان الافراد الذين يحملون معتقدات مبكرة يميلون الى إدراك العلاقات التنظيمية بشكل سلبي مما يؤدي الى احتكاكات وصراعات أكبر داخل المنظمة وهذا يدل على ان الافراد الذين يحملون مخططات الانفصال والرفض يعانون من صراع أكبر، وهو ما يعزز الطرح النظري القائل بأن البنى المعرفية السلبية المبكرة تؤثر على العلاقات المهنية وطريقة التفاعل داخل المؤسسة.

فالأشخاص الذين لديهم أحد المخططات الأكثر تأثيرا وضررا على الفرد المتمثلة في الإهمال والاستغلال والحذر، الخجل وعدم الكمال أو الحرمان العاطفي فهؤلاء الأفراد يتم معاملتهم بشكل سيء وتم التخلي عنهم في مرحلة الطفولة، ففي سن الرشد يتم تنشيط هذه المخططات من خلال مجموعة من الأحداث الصادمة التي عاشها هؤلاء الأفراد أثناء طفولتهم، فعندما ينشط المخطط تترافق معه مجموعة من الانفعالات السلبية المتمثلة في الحزن والخجل وكذلك الخوف والغضب (بتول ريام، 2018، ص5).

هذا ما اكدته دراسة باندورا الذي اهتم بمعرفة العلاقة العاطفية بين الاباء والابناء المراهقين ذوي الميول العدائية، حيث أظهرت النتائج ان المراهقين ذوي السلوك المضاد للمجتمع كانوا يفتقرون للأمن في علاقتهم العاطفية مع الوالدين (علي، البياتي، 2009، ص22).

كما أكدت "ايمان القماح" ان الحرمان الوالدي يؤدي الى نشوء حالة من عدم التوازن الوجداني لدى الطفل المحروم، وغالبا ما يترتب على هذا الحرمان شخصية مضطربة وغير واثقة بنفسها فتلجأ الى العدوان كوسيلة للتنفيس عما تعرضت له من قسوة وحرمان في الطفولة (شيماء، ايمان، 2016، ص4).

وحتى ان الشخص الذي يخاف ان يخونه أحد ويخدعه، سوف يحذر من الاخرين، يخفي أفكاره وعواطفه الحميمية ويبقى بعيدا عن الاخرين ويمكن ان يتنبأ ان الناس سوف يسيئون معاملته وبالتالي بدوره يعتدي ويسيء معاملة الاخرين يمكن ان يدافع عن الأشخاص الذين يعتدون عليهم بالهجوم على المعتدين او يختار الخضوع والسماح تركه بمعاملته بسوء (Richa, 2009, p87).

هذا يشير الى ان الصراع التنظيمي لا يرتبط فقط بعوامل خارجية كاللتنظيم او الهيكل الإداري، بل قد يتفاعل أيضا مع البنية النفسية العميقة للأفراد، خصوصا أولئك الذين لديهم تاريخ من التجارب المرتبطة بالانفصال والرفض، مما يعزز من شدة تأثير تلك الصراعات عليهم ويزيد من تعقيد التعامل معها داخل بيئة العمل.

#### ❖ تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين بعد نقص الاستقلالية/ الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0,30)، تم اختبار هذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0,01) الذي يدل على احتمالية الوقوع في الخطأ ب 1% مما يدل على ان العلاقة ذات دلالة إحصائية مهمة، ومن اجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالدلالة الإحصائية (0,00) حيث تبين انها أصغر من مستوى الدلالة.

وبالتالي فان الفرضية الثانية لهذه الدراسة قد تحققت بقيمة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين، ورغم ضعف قوة هذا الارتباط، إلا ان اتجاهه الإيجابي يعني ان الافراد الذين يعانون من مخططات تتعلق ب نقص الاستقلالية والأداء الجيد " التبعية/عدم الكفاءة، الخوف من الخطر او المرض، الاندماجية/ الشخصية المهمشة، الفشل" يكونون أكثر عرضة للدخول في صراعات تنظيمية داخل بيئة العمل، والعكس صحيح. أي كلما زاد نقص الاستقلالية والأداء الجيد زاد مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

وهذا راجع الى ان العامل لا يشعر بالحرية في أداء مهامه او يُفرض عليه القيام بكل شيء، يشعر بالإحباط والضغط، هذا الإحباط يتراكم ويؤدي الى توتر في علاقاته بزملائه او برؤسائه. كما ان ضعف الأداء الجيد نتيجة غياب المرونة قد تخلق احتكاكات ومشكلات بسبب الانتقادات او الاتهامات، كل هذا يؤدي الى زيادة الصراع التنظيمي في بيئة العمل.

وتتأكد هذه الفرضية حسب محمد عبد المؤمن حيث ان شعور الفرد بالفشل يؤدي به الى العدوان على الأشياء او على نفسه، ويظهر العدوان على الذات في صور مختلفة منه الرغبة في إيذاء الذات او قضم الاظافر او التعرض عن عمد للإصابة بجروح وكذلك كثرة المشاجرات، والانتقام، والعناد، والعصيان (المغربي، 2010، ص98).

كما يؤدي مخطط النقص وعدم الكمال الذي يتسم بحكم الفرد على نفسه بأنه شخصية غير متكاملة وغير قادرة وأنه لا يؤثر بالآخرين وهذا الفرد لا يتحمل الانتقادات والتوبيخ ويتضايق من مقارنته بالآخرين ويتميز بنقص الثقة بالنفس كما أنه يلوم نفسه اتجاه عيوبه، وهذه العيوب قد تكون داخلية كالغضب والضيق الاجتماعي (أمينة، 2012، ص 23).

فعندما يشعر العامل بنقص الاستقلالية والفشل يجعله اقل رضاً عن عمله، وقد يؤثر سلباً على أدائه. هذا الوضع يولد توتراً داخل المؤسسة، ينعكس في شكل صراعات تنظيمية سواءً على مستوى الفرد او العلاقات بين الموظفين والإدارة وهذا ما يفسر العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين.

#### ❖ تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0,07)، وهذه القيمة ضعيفة جدا مما يعني ان المتغير "التوجه نحو الآخرين" لا يرتبط بشكل ملحوظ بمتغير الصراع التنظيمي وهذه القيمة ضئيلة ولا تكاد تُذكر احصائيا وقيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب (0,49) وهي اعلى بكثير من مستوى الدلالة (0,05). وعلى هذا الأساس لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (Crocker and Canevelli 2008) التي توضح بان الأشخاص الذين يضحون باستمرار يشعرون بانخفاض تقدير الذات، خصوصا ان لم يقابل تضحيتهم بالامتنان، هذا ما يؤدي الى خلق وظهور مشاعر خيبة الامل والرفض.

ولا تتفق أيضا مع دراسة (Harris and Curtin 2002) التي توصلت الى ان التضحية بالذات المفرطة ترتبط بارتفاع معدلات الاكتئاب والاحترق العاطفي أي ان الشعور بالسوء ينبع من تجاهل الذات وعدم تلقي التقدير.

ودراسة (Szymanski and Henrichs-beck 2014) التي تؤكد ان الخضوع المستمر يؤدي الى خلق مشاعر الاحتقار للذات، القلق الاجتماعي، والانفصال عن الهوية الشخصية.

فيمكن تفسير عدم تحقق الفرضية من عدة زوايا بحيث قد يكون عمال بلدية نزار بن خدة قد طوروا اليات التكيف لا تؤدي الى خلق صراعات تنظيمية، بل تسهم في تجنبها او تهدئتها، مما يضعف الرابط الاحصائي بين المتغيرين.

ومن المحتمل ان تكون بيئة العمل في البلدية مستقرة نسبيا، بحيث لا تؤدي الاختلافات الشخصية في التوجه نحو الاخرين الى نشوء صراعات تنظيمية حقيقية. فالتوجه نحو الاخرين يعد سلوكا نابعا من الدوافع الشخصية مثل الرغبة في إرضاء الاخرين او تجنب الخلافات، بينما الصراع التنظيمي يرتبط بعوامل تنظيمية وهيكلية مثل تضارب المصالح او غموض الأدوار، مما يعني ان أحدهما لا يؤثر بالضرورة على الاخر.

#### ❖ تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية اليقظة/ الكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0,16)، وهذه القيمة ضعيفة مما يعني ان المتغير "اليقظة والكف" لا يرتبط بشكل ملحوظ بمتغير الصراع التنظيمي، وقيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب (0,11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05). وعلى هذا الأساس لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الاخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية نزار بن خدة.

لم تتفق هذه النتائج مع دراسة (Janice and all 2019) التي تؤكد ان الافراد ذوي التبعية المثالية غير التكيفية يعانون من صعوبات في تنظيم الانفعالات، مثل ضعف الوعي الانفعالي واستخدام استراتيجيات غير فعالة للتعامل مع المشاعر السلبية.

ولم تتفق أيضا مع دراسة (Karami Isheqlou and all 2022) التي تؤكد ان الافراد ذوي التبعية المثالية غير التكيفية يظهرون سلوكا أكثر اندفاعية مقارنة بأولئك ذوي التبعية المثالية التكيفية.

يمكن ان تعزى هذه النتائج الى ان هذه الأنماط النفسية تميل الى كبح التعبير عن المشاعر او المعارضة، مما يجعل الافراد أقل ميلا للدخول في صراعات داخل بيئة العمل حتى ان وُجدت أسباب لها. بمعنى اخر الافراد ذو يقظة وانضباط انفعالي مرتفع قد يتجنبون الصراع ولا يظهرونه، مما يقلل من انعكاسه في البيئة التنظيمية ويضعف العلاقة الإحصائية بين المجالين.

#### ❖ تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية نقص المعرفة/ الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0,16)، وهذه القيمة ضعيفة مما يعني ان المتغير "نقص المعرفة والحدود" لا يرتبط بشكل ملحوظ بمتغير الصراع التنظيمي، وقيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب (0,10) وهي تفوق مستوى الدلالة (0,05). وعلى هذا الأساس لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص المعرفة /الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

فلم تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Joshua and all 2009) التي تؤكد ان التكبر يرتبط بالاندفاعية والسلوكات المدمرة للذات ومع ذلك لم تكن الاندفاعية وسيطا كاملا بين التكبر والسلوك العدوانية مما يشير الى ان السمات مثل الانبساطية وانخفاض التوافق قد تلعب دورا أكبر في تفسير هذه العلاقة.

ولم تتفق أيضا مع دراسة (Melissa et Harrison 2010) التي أظهرت ان الافراد ذوي التكبر العالي وتحكم ذاتي منخفض يظهرون مستويات أعلى من العدوانية التفاعلية عند الاستقزاز مما يشير الى تفاعل بين التكبر ونقص التحكم في الذات في التنبؤ بالسلوك العدواني ووجود علاقة بين التكبر والتحكم في

الذات والعدوانية التفاعلية وتجد ان ضعف التحكم في الذات لدى الافراد المتكبرين قد يؤدي الى سلوكيات عدوانية عند التعرض للاستفزاز .

يمكن ان تعزى هذه النتائج الى ان هذا البعد المعرفي او الادراكي لا يعد من العوامل المحركة او المسببة بشكل مباشر للصراع التنظيمي في السياق المدروس، وهو بلدية ذراع بن خدة. يُحتمل ان بيئة عمل داخل بلدية ذراع بن خدة تتصف بقدرة من الانسجام والتنظيم، مما يقلل من فرص نشوء صراع ناتج عن نقص المعرفة او سلوكيات فردية مثل التكبر او الافراط في مراقبة الذات فقد تكون هذه السلوكيات موجودة لكنها لا تتسبب في حدوث صراعات داخلية بشكل ملحوظ، او ان بيئة العمل لا تسمح بظهور آثار هذه الأنماط السلوكية بشكل يؤثر على العلاقات التنظيمية

في بعض الأحيان يتحفظ أفراد العينة في ابداء آرائهم الحقيقية واطهار سلوكيات مثل التكبر او ضعف المعرفة خوفا من الانطباع السلبي، مما يؤدي الى نتائج غير واقعية او ربما طبيعة ثقافة العمل او التنظيم المدروس لا تعطي أهمية كبيرة للحدود الشخصية او المعرفة الفردية، وبالتالي لا تظهر علاقة واضحة احصائيا.

#### ❖ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

والتي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة، وقد اشارت النتيجة المتوصل اليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة ب (0.22) وهي قيمة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين رغم ضعف قوة الارتباط، إلا ان اتجاهه الإيجابي يعني ان سيطرة او انتشار المخططات المعرفية غير التكيفية ترتبط بزيادة الصراع التنظيمي والعكس صحيح. تم اختبار هذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0,05) الذي يدل على احتمالية الوقوع في الخطأ ب 5%، ومن اجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة بالدلالة الإحصائية (0,02) حيث تبين انها أصغر من مستوى الدلالة، وبالتالي فان الفرضية السادسة لهذه الدراسة قد تحققت.

هذه النتائج تعني ان الافراد الذين تعرضوا لاحد المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية المتشكلة من خبرات الطفولة يكونون أكثر عرضة للدخول في حالات من الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل. ويرجع

ذلك الى ان هذه المخططات تؤثر على طريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع الزملاء والمهام التنظيمية، مما يؤدي الى صعوبات في التكيف والتواصل داخل المؤسسة.

أي أن المخططات الأولية غير التكيفية للفرد تبنى في البداية وهي تكون ناتجة عن خطأ في وظيفته الإدراكية، ثم تؤدي تلك المخططات إلى تكوين افتراضات، ثم قناعات يتأثر فيها الفرد وهي غير متكيفة أيضاً، ثم تولد هذه القناعات أفكار تلقائية سلبية تؤثر في مزاج وإدراك سلوك الفرد (بتول، ريام، 2018، ص 7).

وان المخططات غير التكيفية تنشأ مع الفرد في مراحل نموه الأولى من طفولته، وتعتمد على مدى إشباعه للحاجات النفسية الأساسية، فنقص إشباع هذه الحاجات هو الذي يخلق أثارا يمكن أن تصل حتى إلى الاضطرابات (بتول ريام، 2018، ص 5).

فقد اكدت دراسة (Studer 1996) بقوله ان أثر العقاب الوالدي على الأطفال أحد الأسباب الرئيسية لظهور السلوكيات الاجتماعية غير المرغوب فيها، اذ يتعلم الافراد في مرحلة الطفولة العدوان كأسلوب طبيعي للتعبير عن الإحباط.

اما جون بولبي (Bowlby) فقد أشار الى دور الإساءة النفسية في ظهور السلوك العدواني او الصراعات حيث ذهب الى قول الى ان عدم وجود رابطة حب عميقة ومستمرة بين الطفل ووالديه قبل خمس سنوات يجعل الطفل غير قادر فيما بعد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين ويتسم بانعدام المشاعر مما يهيئه لارتكاب أي سلوك مضاد للمجتمع الذي لم يعطيه الحب والاهتمام (صفية، 2016، ص171).

وفي نفس السياق أثبتت دراسة (2012 Narimani et Aghdam et Abolghasemi) أن الأطفال الذين تعرضوا للإساءة في مرحلة الطفولة من المرجح أن يطوروا مخططات غير التكيفية وتشويهات معرفية في مرحلة الرشد نتيجة للمحيط الأسرى غير الصحي والذي يتصف بالقسوة والجهود.

وهذا ما أكده Young في نظريته للمخططات التي حاولت تفسير الفرد، ونتائج التفاعلات والعلاقات الاجتماعية والإنسانية والنفسية المترتبة على ذلك بصورة واضحة في مرحلتي الرشد والمراهقة، وتأثيرها على إدراك الفرد لذاته، وللآخرين والعالم المحيط به، أي تشرح كيف تتطور وتتشكل معتقدات الفرد عن ذاته والعالم من حوله، كما توضح الدور الذي تقوم به المعتقدات في التأثير على التفكير والانفعالات

والسلوك وكيف يمكن أن توجه هذه المعتقدات الفرد وتدفعه للسعي نحو بيئات يمكن أن تعززها وتحافظ على بقائها (خلف مبارك وآخرون، 2022، ص 8).

وبالتالي فإن تحقق الفرضية يعكس أهمية البعد النفسي والمعرفي في تفسير سلوك الافراد داخل المنظمات، ويؤكد على ضرورة مراعاة الجوانب المعرفية المبكرة لدى الموظفين عند تحليل مصادر الصراع التنظيمي ومحاولة الحد منه.

#### ❖ تفسير ومناقشة الفرضية السابعة:

التي مفادها تساهم المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة

من اجل معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والمتغيرات المفسرة (الانفصال والرفض، نقص الاستقلالية والأداء الجيد، التوجه نحو الاخرين، اليقظة والكف، نقص الحدود)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي أُعتبرت فيه المخططات المعرفية المبكرة كمتغيرات تفسيرية، ومتغير الصراع التنظيمي متغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة ف- البالغة (3,088) بدلالة (0,01) اصغر من مستولى الدلالة المعنوية (0,05) وتفسر النتائج ان المتغيرات المفسرة (10%) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي وذلك بالنظر الى معامل التحديد (0,14). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الصراع التنظيمي ونقص الانفصال والرفض (0,150) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك انه كلما تحسن الانفصال والرفض بمقدار تحسن مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال بمقدار، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير نقص الاستقلالية والأداء الجيد (0,499) ذات دلالة إحصائية بحيث كلما كان فيه تحسن في نقص الاستقلالية والأداء الجيد تحسن مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال ، وبلغت قيمة بيتا في العلاقة الموجودة التوجه نحو الاخرين والصراع التنظيمي (-0,366) غير دالة احصائيا والتي تفسر ان كلما ارتفع التوجه نحو الاخرين قل الصراع التنظيمي لدى العمال، كما اشارت قيمة بيتا في العلاقة الموجودة بين اليقظة والكف والصراع التنظيمي (-0,128) غير دالة احصائيا والتي تفسر ان كلما ارتفع اليقظة والكف انخفض مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال. كما اشارت قيمة بيتا في العلاقة الموجودة بين نقص المعرفة والحدود والصراع التنظيمي (0,91) غير دالة احصائيا والتي تفسر انه كلما كان التكيف في نقص الحدود قل الصراع التنظيمي لدى العمال، كما توضحه نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت

النتيجة ان عامل تضخم التباين للنموذج كان أصغر من (03) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\diamond \text{ معادلة الانحدار المتعدد: الصراع التنظيمي} = 72,628 + 0,590 * \text{نقص الاستقلالية} + 0,800 * \text{التوجه نحو الاخرين} + \text{خطأ التنبؤ.}$$

من خلال النتائج الإحصائية، ومن خلال احتكاك الباحثين بميدان الدراسة، تبين لان العمال يعانون صراعات تنظيمية، ويرجع ذلك الى عدم قدرتهم على التكيف بعدة مجالات، وهي نقص الاستقلالية والأداء الجيد، هذا يعني ان العمال الذين يعانون من مشاعر داخلية تتعلق بعدم القدرة على التحكم في شؤونهم او الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام يكونون أكثر عرضة للوقوع في صراعات داخل بيئة العمل. فنقص الاستقلالية يؤدي الى اعتماد مفرط على الاخرين او الشعور بالعجز، مما يولد توترا في العلاقات المهنية، خاصة عند غياب الدعم او التوجيه المستمر. كما ان ضعف الأداء الجيد يجعل العامل أكثر حساسية للنقد، ويزيد من احتمالية الاحتكاك مع الرؤساء والزملاء بسبب الشعور بالفشل.

كما قد يشعر العامل ان جهوده غير مرئية، فيتوقف عن بذل مجهود إضافي او اقتراح أفكار تحسينية او يتحول الى آلة تنفيذ بلا حماس مما يزيد من الأخطاء ويقلل من جودة العمل مما يخلق جو من الصراعات مع الإدارة او الرؤساء، كما يشعر العامل بعدم كفاءته او يحتاج الى تأكيد دائم من الإدارة قد يفسر التوجيه او الملاحظات المهنية على انها تهجم شخصي، ما يؤدي صراعات متكررة.

اما التوجه نحو الاخرين فكلما انخفض هذا البعد أي قل اهتمام العامل بإرضاء الاخرين او الالتزام المفرط اتجاههم، زاد احتمال نشوء الصراع، يشعر العامل بان مجبر على الخضوع لتجنب التخلي من الاخرين فيدرك ان حاجياته على انها بدون قيمة واهمية وتصل في اغلب الأوقات الى تجميع مشاعر الغضب التي تتظاهر من خلال سلوكيات عدوانية او صراعات تنظيمية، كما قد يتحول دورهم من مقدمي خدمة الى منقذين ملزمين بحل كل المشكلات، حتى تلك الخارجة عن مسؤولياتهم فيقبلون مهام تفوق طاقتهم خوفا من اتهامهم بالإهمال او عدم الولاء.

فمعاونة عمال بلدية نزار بن خدة من الصراع التنظيمي لا تعود فقط الى عوامل تنظيمية او ادارية، بل ترتبط جذريا بأنماط تفكير عميقة وغير تكيفية تكونت منذ المراحل المبكرة من الحياة، وتؤثر بشكل مباشر

على تصوراتهم وسلوكهم داخل بيئة العمل. هذه المخططات تجعلهم أكثر حساسية للرفض، اقل قدرة على الاستقلالية، وضعفاء في تنظيم أنفسهم، مما يخلق احتكاكات دائمة في محيطهم المهني.

### ❖ استنتاج عام:

يعتبر موضوع المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية من المواضيع الحديثة في علم النفس من حيث الدراسة، ونظرا لأهمية الموضوع وارتباطه بالدور الذي تلعبه البنى المعرفية للفرد في تحديده وتوجيه نوع استجاباته للمواقف وتعامله مع الآخرين بصفة عامة وفي حياته المهنية بصفة خاصة، فتمثل المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة حسب نموذج (جيفر يونغ) اطارا مركزيا لفهم جذور الصراع التنظيمي لدى عمال البلدية، حيث تعمل هذه المخططات كمرشح نفسي يشوه ادراك الفرد لبيئة العمل ويدفعه الى تفسير التفاعلات المهنية بشكل سلبي، مما يغذي حلقة من التوترات وعدم الثقة. فالأفراد الذين يحملون مخططات مثل عدم الثقة/الإساءة او الإخفاق او التضحية المفرطة غالبا ما يعتمدون على سلوكيات دفاعية كالهجوم او التجنب او الامتثال، والتي تضعف التعاون وتعقد عملية اتخاذ القرار الجماعي. ففي السياق البلدي (الذي يتسم بضغوط العمل المتكررة والبيروقراطية، وتعدد الافراد ذات المصالح المتنافسة) تتفاقم هذه المخططات لتصبح محركا خفيا للصراعات حول توزيع المهام، او الشعور بعدم الانصاف، او سوء التواصل. كما ان الثقافة التنظيمية غير الداعمة قد تعمق هذه الديناميكية، حيث تعيد انتاج تجارب سلبية التي عززت المخططات من الأصل.

جاءت دراستنا من خلال محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين المخططات المعرفية غير التكيفية والصراع التنظيمي لعينة من عمال بلدية ذراع بن خدة، حيث اسفرت عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الانفصال والرفض والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص الاستقلالية /الأداء الجيد والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الآخرين والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة والكف والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نقص معرفة الحدود والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية والصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

- تساهم بعض المخططات المعرفية المبكرة غير التكوينية في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة.

تناولنا في هذه الدراسة متغيرات تنظيمية وبيادية تعد محورية في مجال تسيير الموارد البشرية، خاصة في مؤسسات البلدية. وقد أظهرت النتائج ان هناك حاجة ملحة لدراسة هذه المتغيرات بشكل معمق مستقبلا، لاسيما ما يتعلق ببعدها نقص الاستقلالية والأداء الجيد بالإضافة الى بعد الانفصال والرفض، نظرا لتأثيرها المباشر على توازن العامل النفسي والمهني للموظف. وانطلاقا من هذه النتائج، نقترح على الباحثين مستقبلا التطرق الى المواضيع التالية:

- أثر نقص الاستقلالية والأداء الجيد على الكفاءة المهنية في قطاع الوظيف العمومي.
- دور الانفصال والرفض في تشكيل الهوية المهنية داخل جماعات العمل.
- تقييم برامج الدعم النفسي المهني وأثرها على جودة الأداء في قطاع الوظيف العمومي.

#### ❖ الاقتراحات

انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها ببلدية ذراع بن خدة وبعد النتائج المتحصل عليها لا بد ان نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل ان تكون ذات فائدة ومنفعة للبلدية والمتمثلة فيما يلي:

- توفير مختصين نفسيين داخل البلدية لتقديم دعم دوري ومساعدة في إدارة الصراعات.
- تعليم العمال كيفية التعرف على مشاعرهم وردود افعالهم التلقائية المرتبطة بالمخططات، مما يقلل من التصعيد في الواقع الصراعية.
- تنظيم ورشات عمل تعتمد على مبادئ العلاج المعرفي السلوكي لمساعدة العمال التعرف على مخططاتهم السلبية وتعديلها.

- خلق بيئة عمل داعمة، قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل والعدالة التنظيمية، مما يخفف من تفعيل مخططات سلبية.
- تدريب العمال على مهارات إدارة الافراد وفهم الخلفيات النفسية التي قد تؤثر على سلوك العمال.
- تنظيم حملات توعوية حول أثر المخططات المعرفية على بيئة العمل والسلوكيات، وربطها بشكل مبسط بالواقع العملي.
- إنشاء لجان وساطة أو خطوط تواصل مفتوحة لحل الخلافات قبل تفاقمها.

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

- إحسان محمد الحسن (2015)، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة. (ط.2) عمان: دار وائل.
- أحلام، سوداني (2022)، محاضرات في إدارة الصراعات والأزمات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- أحمد سمير صديق أبو بكر (2023)، فاعلية العلاج بالمخططات في تعديل بعض المخططات المعرفية اللاتكيفية المبكرة لذوي اضطراب الشخصية التجنبية بالمرحلة الجامعية. مجلة الإرشاد النفسي، مجلد 1 (العدد 75)، 247-341.
- احمد ماهر (1986)، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-. (د.ط). الإسكندرية مصر: المكتب العربي الحديث.
- أعراب غانية، إيودارين ذهبية (2016)، المخططات المعرفية المبكرة الغير متكيفة وعلاقتها بالاكتئاب لدى مدمن على المخدرات دراسة عيادية لـ 8 حالات بمشفى الأمراض العقلية "قرنان التقي" بواد عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العادي تخصص صحة النفسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- إلهام، بلعليا. سيلية، حاج علي (2023)، المخططات المعرفية المبكرة غير متكيفة والاكتئاب لدى الأفراد المصابين بالأمراض الجلدية، دراسة عيادية على مجموعة من الأفراد المصابين بالأمراض الجلدية، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر.
- امتثال حسن، عبد الرزاق. (2002)، مبادئ الإحصاء الوصفي، الإسكندرية مصر: الدار الجامعة.
- أمينة، بن قويدر. (2012)، القمع الانفعالي وعلاقته بالمخططات المبكرة غير المتكيفة لدى عينة من طلبة جامعة. جامعة سعد حلب البلدية الجزائر.
- اندرودي، سيزلاقي مارك جي والاس (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.
- إيمان، عاطف محمد عبد الحميد (2020)، المخططات المعرفية اللاتكيفية وعلاقتها بالاكتئاب لدى طلاب الجامعة المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلة 4 (العدد 15) 71-94.

- إيمان، نحالي. منيرة، درابله. (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل رؤساء أقسام العلوم الاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بأقسام العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية واجتماعية لجامعة قلمة 8 ماي 1945.
- بتول، بناي زيبرى. ريام، عبد الحسن عبد الله. (2018) البنى المعرفية اللاتكيفية لدى طلبة الجامعة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. مجلد 26 (العدد 9).
- بختة، سليمة سهيلة. (2021)، فعالية برنامج علاجي قائم على العلاج بالمخطط لجيفري يونغ في تعديل المخططات المبكرة غير المتكيفة والرفع من صلابة النفسية والفعالية الذاتية لدى تلاميذ يعانون من الضغوط النفسية في المرحلة الثانوية. مجلة دراسات نفسية. المجلد 12، (العدد 01). 93-114.
- بورغدة حسين (2005)، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. مجلد 5 (عدد 5). 146-160.
- بوروية، نجاه. (2024) فعالية العلاج بالمخططات المعرفية غير المتكيف ل: جيفري يونغ في تخفيض مستوى الضغط النفسي لدى الراشدين المصابين بمتلازمة القولون العصبي. مجلة البحوث التربوية والتعليمية. مجلد 13 (العدد خاص). 97-120.
- بوعروج، فريدة. حدار، عبد العزيز (2017)، المخططات المعرفية المبكرة غير المتكيفة واصلوها واليات نشوئها في الطفولة المبكرة. المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، مجلد 4 (عدد 6). 24-35.
- بوفلجة، غياث. (2006)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- جانيت، أربانسليير (2021)، التعليم غير الرسمي في العمل الشبابي (ط1). المملكة العربية السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- جمال الدين المرسي. ثابت عبد الرحمان إدريس (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونتائج وتطبيق وعلمي لإدارة السلوك في المنظمة (د.ط)، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- جوناثان، تيرنر. (2000)، بناء نظرية علم الاجتماع (بدون طبعة)، ترجمة سعيد فرج محمد، القاهرة: دار المعارف.
- الحسنوي، نغم دايع عبد علي (2010)، عوامل الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته وأثرها على الأداء الإستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، جامعة كربلاء العراق.
- حسين حريم (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي (ط.1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسين محمد كريم (2010) إدارة المنظمات، منظور كلي (ط2) عمان الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، عبد العظيم طه (2007) العلاج النفسي المعرفي لمفاهيم وتطبيقات، (ط1) الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حميد، بن عبد الله القمزي (2017) تقنيات التعليم ومهارات الاتصال (ط2)، مصر: روابط للنشر والتقنيات المعلومات.
- خالف، مبارك. هبة، عبد الحميد. أسماء، عباس (2022)، المخططات المعرفية اللاتكيفية المبكرة وعلاقتها بالتقدير الذات لدى عينة من طلاب الجامعة. مجلة سوهاج لشباب الباحثين. مجلد 2 (العدد4) 206 - 180.
- خديجة، كلاخي. فضيلة، فاتح (2022) سوسولوجية الصراع والفاعلية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت.
- دحماني، ماما. بلغالم، محمد. لكحل، مصطفى. (2016)، المخططات المعرفية اللاتوافقية المبكرة عن جيفري يونغ، مجلة رفوف، الجزائر المجلد 4(العدد2). 318-284.
- دزاير هريو (2017) القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2.
- الراجحي، هاني ناصر. (2008) التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، دراسة في المديرية العامة للجوزات المملكة العربية لحرس الحدود، رسالة دكتوراه سعودية جامعة نايف للعلوم الأمنية. رياض مملكة سعودية.
- ربيع شتيوى (2019)، الصراع التنظيمي وثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة02، عبد الحميد مهري.
- رحالي، حجيبة. (2012)، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، (ب.ط) الجزائر: ديوان المطبوعات للنشر.
- رزوق، كنزة (2017)، المخططات المعرفية غير المتكيفة لاضطراب الوسواس القهري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس الإكلينيكي، جامعة العربي بن مهدي أم بواقي.

- زبيدة الحطاح (2011)، علاقة المخططات المبكرة غير المتكيفة والذكاء العاطفي بالفشل الأكاديمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم تربية، جامعة الجزائر.
- زبيدة، الحطاح. (2010) المخططات المبكرة غير مكيفة وأثرها على السلوك والصحة النفسية آراء نقدية في سببية النشوء والعلاج، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد 1 (العدد 1) 11 - 30.
- زميتي، تينهان. (2017)، أثر نمط التعلق على المخططات المعرفية المبكرة غير متكيفة لدى أمهات أطفال التوحد، جامعة الجزائر 2.
- زهير، بوجمعة شلابي (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، (ط.1)، الأردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زوليخة، منصور. إشراق بكري (2019)، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية ادرار.
- سارة زويتي (2014)، الصراع التنظيمي مصادر مستوياته: مراحل وأثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1 (العدد 7)، 77-99.
- سارة، مقراب (2019)، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10 (العدد 2) 1-20.
- سراج، ثويا محمد. عبد الرحمان، محمد السيد. (2015) المخططات المعرفية اللاتكيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين ضغوط أحداث الحياة والاكنتاب لدى طالبات الجامعة المصرية للدراسات النفسية المجلد 25 (العدد 86) 1-53.
- سعد علي، ريجان المحمدي (2021)، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4 (ط.1)، عمان: دار النشر اليازوري للنشر والتوزيع.
- سلامة، عبد العظيم حسين (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية العامة الحديثة (ط1) عمان، الأردن: دار البترا.
- سلطان، محمد سعيد أنور، (2003) السلوك التنظيمي، (د.ط) الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سليمان، خالد عبيدات (2008)، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (د.ط)، عمان، الأردن: دار المسيرة.

- سهير، هادي. علي تودرت، نسيمة. (2023). المخططات المبكرة غير المتكيفة لدى المدمنين على المخدرات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 8 (العدد 02)، 668-642.
- شنة محمد رضا (2014) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب (العدد 22) 571-545.
- شيماء، قوادي. ايمان، بوخذنة. (2016) الحرمان العاطفي وعلاقته بظهور السلوك العدواني عند المراهقين. مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- صحراوي، فاطمة الزهراء. (2022)، المخططات المعرفية متكيفة وعلاقتها بالضغط النفسي لدى أمهات أطفال التوحد، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العيادي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- صفية، بانو (2003). مساهمة سوء المعاملة الوالدية في ظهور السلوك العدواني عند الطفل. المجلة الجزائرية للطفولة والتربية. مجلد 4 (العدد 4). 178-153.
- طارق موسى العتيبي (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- طارق، كمال (2007)، علم النفس المهن والصناعي، (د.ط)، الإسكندرية مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- طويل، هاني عبد الرحمان (2001)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعات في التنظيم)، (ط.3)، الأردن: دار وائل للنشر.
- ظافر، أسيمة معن (2015)، دور المخطوطات الاستعراضية غير المتكيفة المبكرة كوسيط في اضطرابات الشخصية والسمات الشخصية السوية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في مدينة دمشق، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة دمشق.
- عاشور، احمد صقر (1995)، السلوك الانساني في المنظمات، (د.ط) الإسكندرية جمهورية مصر العربية: دار المعرفة الجامعية.
- عامر، عوض (2008) السلوك التنظيمي الإداري، (ط1) عمان، الأردن: دار السلامة للنشر والتوزيع.

- عبد الحفيظ، معوشة (2023) المخططات المعرفية غير التكيفية عند مرضى السرطان، مجلة الدوائر، المجلد 07 (العدد 01) 386-406.
- عبد الحق، حلمي (1993) مدخل في الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد العزيز محمد، ملائكة. (1989) تنمية مهارات القيادة الإدارية، (د.ط)، القاهرة: دار النوايح للنشر والتوزيع.
- عبد العليم وأسامة محمد والشريف (2009) المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، (د.ط) عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، حنفي (2000)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، (ط.1)، الإسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الغفار، حنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (د.ط)، الإسكندرية مصر: الدار جامعة.
- عبد القادر، عبد الرحمان (2021)، مهارات الحياة، (ط.1) لندن: شركة e-kutub ltd بريطانيا مسجلة في إنجلترا برقم 7513024
- عبد الكريم مأمون (2019)، المخططات المعرفية المبكرة غير متكيفة وعلاقتها بكل من الكفاءة الذاتية المدركة وجودة الحياة لدى المراهق مجهول النسب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العيادي، جامعة الجزائر 2.
- عبد الله معتز، سيد (2014)، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، (د.ط) القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الله، محمد الشريف. (1996). مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الابحاث والرسائل
- عبير، جار الله، (2024) أثر المخططات المعرفية اللاتكيفية على إدراك الضغط النفسي لدى عينة من الراشدين الجلد كمتغير وسيط ومعدل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ودكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم النفس تخصص علم النفس العيادي، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عثمان، قدور، (2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على حال المنفذين بمركز المعارف والرافعات بقسنطينة C.P.6، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة.

- عشوائي، شهرزاد (2013) المخططات المبكرة غير المتكيفة عند المدمنين على المخدرات بمستشفى الأمراض العقلية فرنس فانون " بليدة " جامعة الجزائر 2.
- عطار، آسيا (2017)، علاقة المخططات المبكرة غير المتكيفة بالتوافق الزوجي، لدى عينة من الأزواج، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5 (العدد 2) 197-211.
- عمر بن جيمة، لاروق خامسة (2018)، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4 (العدد 3) 146-162.
- العميان، محمد سليم (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط.1) عمان: دار وائل للنشر.
- عياصرة من محمود، بني احمد مروان محمد (2008): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، (ط1)، عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عيسى تواتي إبراهيم (2018) المخططات المبكرة غير متكيفة وعلاقتها بأنماط التعلق والتشويبات المعرفية لدى تلاميذ التعليم الثانوي دكتوراه: جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله).
- عيسى تواتي إبراهيم (2017)، علاقة المخططات المبكرة غير المتكيفة بالتشويبات المعرفية لدى تلاميذ التعليم الثانوي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 90 (العدد 30) 307-318
- عيسى تواتي إبراهيم (2024)، علاج المخططات (أسس النظرية والفنيات العلاجية مجلة المجتمع والرياضية، المجلد 7 (العدد 2) (148-157).
- غانية، خروفة (2022) عوامل الخطر النفسي الاجتماعي لبيئة العمل، مجلة العلوم الإنسانية مجلد 33 (العدد 3) 781-790
- فادي حسن، عقيلاني (2014) إدارة الوقت والذات، (ط.1)، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع
- فراج، حشمت عبد الحكم محمد (2015) الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية. مجلد 34 (العدد 163) 13-57.
- الفقاعوي، محمود (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية (ال فلسطينية) في قطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- فوزي حسين (1999)، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، (ط1)، لبنان: دار النهضة العربية.

- القاسمي ناصر (2011) سوسيولوجية المنظمات دراسة نظرية تطبيقية، (ط1)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قاسمي، ناصر (2005) الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة الجزائر.
- القايمية، القويوي. (2016)، تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد5(العدد2)103-128.
- القحطاني، سالم. ويوسف، علي (2001) أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 13 (العدد1) 153-199.
- القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك) (ط.1)، الأردن: دار وائل للنشر.
- كيث ديفيز (1974)، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى، محمد إسماعيل يوسف، (د.ط) مصر: دار النهضة للطبع والنشر.
- كامل، محمد المغربي (2010) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط4) عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كامي حنا (2017)، نعمة المعرفة (ط1) القاهرة: الشمس للنشر والإعلام.
- لحي ويب (2013) كيف تكون سعيد، (د.ط) مصر: دار الفجر للنشر وتوزيع المذهل.
- لخضر، قديد (2014)، جماعات العمل الغير رسمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمصالح بلدية جلفة، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- لمين، عثمان. مزوز، بركو. (2022) المخططات المعرفية المبكرة غير التكييفية لدى أفراد العصابات الأحياء، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، مجلد 7(العدد01) 77-97
- لوزاني فاطمة الزهراء (2020)، العلاقة بين أنماط التعلق والمخططات المعرفية المبكرة الغير متكيفة لأمهات الأطفال المصابين بالإضطراب الممارسة المصابة بالاستنزاف (6 إلى 12 سنة) رسالة دكتوراه، جامعة البليدة.
- ليمان، محند أرزقي. مراد، طارق (2023)، علاقة القيم التنظيمية بالصراع التنظيمي لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم، ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية جامعة مولود معمري تيزي وزو.

- ماجد عبد المهدي مساعدة (2013)، إدارة المنظمات منظور كلي، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد الصيرفي (2006)، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية-، (ط1)، مصر: دار وفاء لنديا الطباعة والنشر.
- محمد سعيد أنور سلطان، (2003) السلوك التنظيمي، (د.ط) الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد علي محمد (1997)، تاريخ الفكر الاجتماعي، (د.ط) مصر الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- محمد فتحي علي سليمان (2022)، المخططات المعرفية الاتكيفية والكفاءة الذاتية وعلاقتها ببعض الاضطرابات النفسية لدى عينة من طلاب الجامعة مجلة كلية الأدب جامعة بنها، مجلد 97(العدد3)-1-80.
- محمد فراس شاهر العويوي (2013)، "دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة خليل، قدمت لاستكمال المتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين.
- محمد هانى محمد (2015)، السلوك التنظيمي الحديث، (ط.1) الاردن: دار المعتر للنشر لتوزيع.
- محمد، جمال عبد الله (2015)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط.1)، عمان: دار المنتز للنشر والتوزيع.
- محمود سليمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي. (ط.3) اليمن صنعاء: مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع.
- مريم يخلف، أمال حورية رويدي (2021) أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- مصطفى بوجلال، (2015) علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- مصطفى، يوسف السكافي (2015)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، (ط1)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر.

- مكتوت شرقية (2017)، المخططات المبكرة غير متكيفة وعلاقتها بمستوى تقدير الذات عند المعيدين في شهادة البكالوريا. دراسة ميدانية ثانوية دحمان مرزوك بدائرة سيدي عامر، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- المومن واصل جميل (2006) المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، (ط.1) الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم (1998)، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، (د.ط) بغداد: مطبعة شفيق.
- ناحلي، نبيلة. زروال، شيماء. عبيد رفيقة (2017)، دور العلاقات العامة في أداء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- وفاء، تجيني (2019) المخططات المعرفية غير المكيفة لدى أمهات أطفال التوحد. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- ALFASFOS.L, 2009, the early maladaptive Schemas and their correlations with the psychiatric symptoms and the personality accentuations for Palestinian students (doctoral dissertation) university of Hamburg.
- Armts, A, & genderen, H (2009) schema therapy of borderline personality persona disorder. Wiley-balk well, Hong Kong.
- Bouvard Martine (2009) questionnaire et échelle de la personnalité, série - pratique en psychothérapie. éd Elsevier Masson, 3eme. Paris.
- Carr, S & Francis, A (2010). Do early maladaptive schemas. mediate the relationship between childhood experiences and avoidant personality disorder features? A preliminary investigation in a non clinical sample. Cognitive therapy and Research 34 (4)
- Crocker, J., & Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. Journal of Personality and Social Psychology, 95(3), 555-575.
- Cockram, D.M(2009) Role and treatment of early maladaptive schémas in Vietnam Veterans with PTSD (Doctoral dissertation) Murdoch university.
- Cormier A (2008) Théorie et thérapie des psycho infantiles presse universitaires France.

- Cottraux et Blackburn (1995) les psychothérapies cognitives des troubles de la personnalité. 2<sup>ème</sup> ed, paris.
- Djebel N (2004), les conflits de travail Revue ressources humaines Sonatrach. juillet 2004, p16
- FOFANA, Losséni (2007), évolution des schémas cognitivo-émotionnels chez des patient anxio-dépressifs en fonction d'une prise en charge en psychothérapies cognitive ; thèse de doctorat de psychologie, université charles-de.gaulle Lille 3.
- Gardener, J (2004) cognitive behavior : technique, Schema Focused counseling Retrieved from: [Http://www.housecallscounseling.com/Wpcontent/uploads/2011/09/cognitive-Behavoin.Technique-schema-Focused-conseling.pdf](http://www.housecallscounseling.com/Wpcontent/uploads/2011/09/cognitive-Behavoin.Technique-schema-Focused-conseling.pdf).
- Josephine, Giesen-Bloo. Richard, van Dyck. Philip, Spinhoven. Willem, van Tilburg. Carmen, Dirksen. Thea, van Asselt. Ismay, Kremers. Marjon, Nadort. Arnoud, Arntz. (2006)" outpatient psychotherapy for borderline personality disorder: randomized trial of chema focused psychotherapy: "Archives of general psychiatry 63 (6): 649-658.
- Harris, A. E., & Curtin, L. (2002). Parental perceptions, early maladaptive schemas, and depressive symptoms in young adults. Cognitive Therapy and Research, 26(3), 405-416.
- Hawsseaust. H (2003) comment pas se gacher la vie paris:o. Jacob
- Jean cottraux (2006) psychothérapies Conitires des troubles de la personnalité 2<sup>ème</sup> éd. Masson, paris.
- Kahalé. N (2009) l'influence de trouble Bipolaire ça les facteurs cognitifs et Affectifs chez le patient Adulte Libanais (Doctoral dissertation) université Saint. Esprit de kaslile.
- Karami Isheqlou, L., Zarean, M., Saeedi, M. T., Soltanlou, M., & Heysieattalab, S. (2022). Maladaptive perfectionists are more impulsive than adaptive perfectionists in a monetary gambling task. Journal of Experimental Psychopathology, 13(2).
- LAROUSSE, dictionnaire de Français Montréal, canada. 2004 p295.
- le Doux (1996) the emotional brain Simon Schuster, New York.
- Leavitt. (H.J) (1964) Applied organization change in industry structural, Technological and Humanistic approaches. In J. G March (Ed), Hand book of organizations. Routledge.

- Lobbestael, J, Van Vreeswijk, M & ARNTZ, A. (2007),shedding light on Schema modes: Aclarification of the mode concept and its current research status. Netherlands Journal of psychology
- Lumley, M. N. &Harnkes, K.L. (2007). Sperficity in the relations among childhood adversity, early maladaptive Schemes, and Symptom profiles in adolescent de pression. cognitive Therapy and research, 31(5) 639–657
- Martin, R. & Young, J (2010). Shema therapy InK.S. Dobson (Ed). Handbook of cognitive–Behavioral therapies (3 erd) New York. Ny: guilfrod–Press.
- MCINTYRE Scott E Emes(1993),conflit management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates doctoral dissertation, georgia. State university.
- Melissa I. harrison (2010) the influence of narcissism and self–control on reactivr aggression .university of south florida .
- Michel: Van Dyck, Richard (2009) implementation of outpatient Schema therapy for borderline personality disorder with Versus without crisis support by the therapist outside office hours: a randomized trial "PDF" Behavior Research and therapy 47(11): 961–973
- Narimani, M. Mohmoodi. Aghdam, M. & Abolghasmi, A (2012) the role of child abuse and neglect in predicting the early maladaptive shemas domain. Zahedam Journal of Research in medical Sciences, 14 (10), 28–32
- Nordahl. H.M holthe. H and haugum, J A. (2005) early Maladaptive Schermas in patients with or without personality Disorders: Does schema Modification predict Symptomatic Relief? clinical psychology and psycherapy press 12: 142–149
- Rafaeli, Bernstein, young (2011)Shema therapy, Taylor and Francis group. Routledge.
- Rahim, M. A (2001) Managing conflict in organizations. 3rd edition, quorum Books, westport, Connecticut.
- Richa, N (2009), L'influence du trouble bipolaire sur les facteurs cognitifs et affectifs chez le patient abulte Libanais, Thèse de doctorat université Saint esprit de Kaslik, LIBAN.
- Richard Bérard, pierre pastor (2000): gestion des conflits editions liaison, paris, p11.
- Robbins, (1990) managing organizational, behavior 5th.prentice hall.

- Serge Perrot (2005): Nature et conséquences des conflits de rôle communication à la journée de recherche cerog-AgRH. I AE d'aix-en Provence, 27 Mai 2005 centre de recherche CREPA université paris Dauphine.
- Szymanski, D. M., & Henrichs-Beck, C. (2014). Exploring sexual minority women's experiences and their links to coping and distress. *A Journal of Research*, 70(1-2), 28-42.
- Titov, E, Virover, A, & Kuimet, K (2018): conflict in organization: indicatour for organizational Values organizational conflict P-P19-36.
- Vander Horst FCP (2011), John Bourbly-From psychoanalysis to et hology Unraveling the Roots of Attachement theory oxford: wiley-bluckurellley Bluchunell. 407-460
- Walburg. V. carpentier, E Carrenard, M.F Près M (2002) lien entre Schémas de pensées indaptés et stress perçu, *Journal de thérapie comportementale et cognitive*. 18(4), 132-135.
- Wang Cutharina, Marianne Halvorsen, Martin Eisemann, and Knut Waterloo (2010). Dysfunctional Attitudes and Early Maladaptive schemas as predictors of depression: A 9 years follow up study. *Jornal of Cogn Ther Res*, 34: 368-379
- Welt Ellen (2000), conflict Management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals, doctoral dissertation university of Laverne.
- Williams, N & Riskind, J. (2004) Adult romantic attachment and cognitive vulnerabilities to anxiety and expression examining the interpersonal basir of vulnerability models *Journal of cognitive psychotherapy. An international quaterly*, 18, (1)7-24
- Young et all (2005) les thérapies des schémas, bruxelles, ed de Boeck.
- Young yeffrey et kolosko S (2003) : je réinvente ma vie, Québec, canada.
- Young. J (2006) Sous la traduction de Bernard pascal, preface de jean carrtaux, la thérapies de schémas.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تامدة في: 2026/03/19



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس

السنة: 2024/2025

إلى السيد: رئيس المجلس البلدي...  
لدراسة

لدراسة

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الموضوع: بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى  
المؤسسات لفائدة طلبة قسم علم النفس, يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم  
بطلب منح رخصة الدخول إلى مؤسستكم الموقرة.

رقم البطاقة: 201931008115

الإمضاء:

للطالب (ة): مكري شهبان

رقم البطاقة: 202031007821

الإمضاء:

للطالب (ة): مراطين شيماء

الرجاء المساهمة في هذا الإطار بتقديم العون و التسهيلات اللازمة في حدود  
إمكانياتهم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

امضاء رئيس القسم



رأي المواقفة

الأمانة العامة  
ع. ق. س. ل. ز.

امضاء المشرف

M. Allou Zoulik

Allou Zoulik

## المجلس

بعد الإستماع إلى عرض الرئيس و المناقشة التي دارت حول هذا الموضوع ، قرر المجلس على ضبط المخطط التنظيمي على النحو التالي :

### I- مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- أ- مكتب أمانة اللجان
- ب- مكتب الشؤون الخاصة

### II- الأمانة العامة :

- أ- مكتب الأمانة العامة
- ب- مكتب المركز الثقافي
- ج- مكتب مكتبة البلدية

### III- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

#### 1- مكتب الحالة المدنية

- أ- فرع تحرير وثائق الحالة المدنية
- ب- فرع تسجيل و حفظ سجلات الحالة المدنية

#### 2- مكتب الانتخابات و تنقل الأشخاص

- أ- فرع الانتخابات و الخدمة الوطنية
- ب- فرع تنقل الأشخاص

#### 3- مكتب الشؤون العامة

- أ- فرع النشاطات المنظمة
- ب- فرع الشؤون العامة

### IV- مصلحة المالية

#### 1- مكتب التسيير

- أ- فرع الأجرور
- ب- فرع التسيير
- ج- فرع وكالة النفقات

#### 2- مكتب التجهيز :

- أ- فرع تسيير الإقتطاع
- ب- فرع تسيير المشاريع المختلفة

### V- مصلحة المستخدمين

#### 1- مكتب المستخدمين التقنيين الإداريين ، التكوين و الحماية

- أ- فرع المستخدمين الإداريين و الحماية
- ب- فرع المستخدمين التقنيين و التكوين

#### 2- مكتب العمال المؤهلين ، السائقين و عمال النظافة و التطهير

- أ- فرع العمال المؤهلين و السائقين
- ب- فرع عمال النظافة و التطهير

## VI مصلحة أملاك البلدية

1- مكتب تسيير أملاك البلدية

2- مكتب صيانة الأملاك

أ- فرع الصيانة والحراسة

ب- فرع الإنارة العمومية

3- مكتب التموين و وسائل النقل :

أ- فرع الشراء و تسيير المخازن

ب- فرع صيانة الحاضرة و وسائل النقل

## VII مصلحة الشؤون القانونية و الإحتياجات العقارية

أ- مكتب الشؤون القانونية

ب- مكتب الإحتياجات العقارية للبلدية

## VIII- المصلحة التقنية

1- مكتب المتابعة و البناء

أ- مكتب الصفقات العمومية

ب- مكتب متابعة المشاريع

2- مكتب التعمير و التهيئة العمرانية

أ- فرع التعمير

ب- فرع الدراسات

ت- فرع التصليح

## IX- مصلحة الشؤون الإجتماعية و الرياضة

1- مكتب الشؤون الإجتماعية

أ- فرع المعوقين

ب- فرع تشغيل الشباب

ت- فرع التحقيقات

2- مكتب النشاطات الرياضية

أ- فرع الرياضة الجماهيرية

ب- فرع العلاقات مع الجمعيات الرياضية

## X- مصلحة النظافة و حماية البيئة

أ- فرع الوقاية الغذائية (نشاط المخبر البلدي)

ب- فرع حماية المحيط

## XI- مصلحة الطرق

أ- فرع جمع القاذورات

ب- فرع صيانة الطرق

ت- فرع التطهير

ث- فرع تجميل المحيط

هذا ما إتفق عليه المجلس بالإجماع أي النواب السبعة صوتوا بنعم ، و الرجاء من السلطة الوصية المصادقة على هذه المداولة.

حدر بذراع بن خدة ، في 18 فيفري 2007  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

دائرة ذراع بن خدة  
وافق عليها بموجب  
المقرر رقم 50  
المؤرخ في 16 أفريل 2007

الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص العلمي	الدرجة العلمية	الأساتذة المحكمين
جامعة مولود معمري تيزي وزو	علم النفس عمل وتنظيم.	أستاذ تعليم عالي	بن تونس الطاهر
	علم النفس عمل وتنظيم.	أستاذ تعليم عالي	خلفان رشيد
	علم النفس عمل وتنظيم.	أستاذة محاضرة -أ-	ساسبي فضيلة
	علم النفس عمل وتنظيم.	أستاذة محاضرة -أ-	سعودي ملحة
	علم النفس العيادي	أستاذ محاضر -أ-	طبيبي حكيم



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية وعلاقتها  
بالصراع التنظيمي  
لدى عمال بلدية ذراع بن خدة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اخي الفاضل/ اختي الفاضلة:

نضع بين ايديكم استبيان يشمل مجموعة من الفقرات تتحدث عن المخططات

المعرفية المبكرة غير التكيفية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى عمال بلدية ذراع بن خدة،

نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة بكل صدق وموضوعية، وبما يمثل الحقيقة التي يعيشها كل

عامل بوضع إشارة (x) على احدى البدائل لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ودون ترك خانوات

بدون إجابة.

ونحيطكم علما ان المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

شكرا لكم على تعاونكم مسبقا.

## البيانات العامة :

### 1- الجنس:

ذكر -  أنثى

### 2- السن:

- اقل من 30 سنة

- من 30 الى 40 سنة

- من 41 الى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

### 3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي:

- متوسط:

- ثانوي:

- جامعي:

### 4- الإقضية في العمل:

- اقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- من 11 الى 15 سنة

- من 16 الى 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

### 5- الحالة العائلية

- أعزب/ عذباء

- متزوج(ة)

- مطلق(ة)

- أرملة(ة)

ملحق رقم (05) مقياس المخططات المعرفية المبكرة غير التكيفية (YSQ-SF)

العبارات	لا تنطبق تماما	لا تنطبق بدرجة كبيرة	لا تنطبق بدرجة متوسطة	لا تنطبق بدرجة كبيرة	لا تنطبق تماما	لا تنطبق بدرجة كبيرة
01. في غالب الأحيان لا أجد من يهتم بما يحصل لي.	1	2	3	4	5	6
02. عموما لم أجد من الناس من اتلقى منه الحنان.	1	2	3	4	5	6
03. لم اشعر في حياتي انني مميز بالنسبة للآخر.	1	2	3	4	5	6
04. في الغالب لم أجد أي أحد يفهمني.	1	2	3	4	5	6
05. نادرا ما أجد شخص قوي يوجهني عندما أكون غير متأكد مما سأفعله.	1	2	3	4	5	6
06. اتعلق بالناس القريبين مني لأنني أخاف ان يتخلوا عني.	1	2	3	4	5	6
07. انا في أمس الحاجة للآخرين لدرجة ان فكرة خسارتهم تسيطر علي.	1	2	3	4	5	6
08. اقلق بمجرد التفكير ان الناس المقربين مني قد يتخلون عني.	1	2	3	4	5	6
09. أصبح يائسا عندما اشعر بأن الشخص الذي أقدره يبتعد عني.	1	2	3	4	5	6
10. أحيانا أكون جد خائف وقلق من تخلي الآخرين عني لدرجة أنني ارفضهم.	1	2	3	4	5	6
11. لدي انطباع ان الآخرين يستغلونني .	1	2	3	4	5	6
12. اعتقد انه ينبغي ان أبقى يقظا في حضور الآخرين والا سيجرحونني عمدا.	1	2	3	4	5	6
13. مهما طال الزمن سأعرض للخيانة .	1	2	3	4	5	6
14. اشك في دوافع الناس ونواياهم.	1	2	3	4	5	6
15. اراقب عادة النوايا الخفية للأشخاص.	1	2	3	4	5	6
16. اشعر بعدم الارتياح في المحيط الذي اتواجد فيه.	1	2	3	4	5	6

6	5	4	3	2	1	17. انا مختلف جذريا عن الاخرين.
6	5	4	3	2	1	18. اشعر بأنني وحيد.
6	5	4	3	2	1	19. أحس انني في عزلة عن غيري.
6	5	4	3	2	1	20. في الغالب لدي دائما انطباع انني خارج الجماعة.
6	5	4	3	2	1	21. ولا رجل (امرأة) ارغب به(بها)يستطيع ان يحبني عندما يرى عيوبي.
6	5	4	3	2	1	22. لا يوجد شخص يرغب ان يبقى معي عندما يعرف عيوبي.
6	5	4	3	2	1	23. لست جديرا بالحب والاهتمام واحترام الاخرين.
6	5	4	3	2	1	24. لدي انطباع أنني لا أستطيع ان أكون محبوبا.
6	5	4	3	2	1	25. لا أفصح بمشاعري للأخرين لأنني شخص غير مرغوب فيه.
6	5	4	3	2	1	26. معظم الأشياء التي أقوم بها في العمل سيئة مقارنة بما يقوم به الاخرون.
6	5	4	3	2	1	27. انا لست كفئا حتى احقق النجاح.
6	5	4	3	2	1	28. معظم الناس أكثر كفاءة مني في مجال العمل والنجاح.
6	5	4	3	2	1	29. انا لست موهوبا في العمل مثل معظم الناس.
6	5	4	3	2	1	30. انا لست ذكيا مثل الاخرين في العمل.
6	5	4	3	2	1	31. أحس أني لست قادر على الاعتماد على نفسي في الحياة العامة.
6	5	4	3	2	1	32. اعتبر كشخص غير مستقل على مستوى الحياة اليومية.
6	5	4	3	2	1	33. لا املك الراي السديد.
6	5	4	3	2	1	34. احكامي في المواقف اليومية ليست صائبة.
6	5	4	3	2	1	35. لست واثقا في قدرتي على حل المشاكل اليومية التي اتعرض لها.
6	5	4	3	2	1	36. يصعب عليّ التخلص من شعوري أن كارثة ستحدث لي.
6	5	4	3	2	1	37. اشعر ان مصيبة (طبيعية، جريمة، مادية، طبية) قد تحدث لي في أي لحظة.
6	5	4	3	2	1	38. اخاف ان يُعتدى عليّ.
6	5	4	3	2	1	39. اخاف ان أفقد كل اموالي وأصبح مفلسا.
6	5	4	3	2	1	40. اخاف ان أكون مصابا بمرض خطير حتى ولو لم يتم تشخيصه من طرف الطبيب.
6	5	4	3	2	1	41. لم أستطع الانفصال عن والداي مثل ما قام به الاخرون في مثل

						سني.
6	5	4	3	2	1	42. انا ووالدي نشعر باننا مشتركين ومندمجين سويا في الحياة اليومية.
6	5	4	3	2	1	43. من الصعب لي ولوالدي الاحتفاظ بتفاصيل حياتنا دون الشعور بالذنب والخيانة بسبب هذا الاحتفاظ.
6	5	4	3	2	1	44. لدي عادة انطباع ان والدي جزء مني لدرجة انني لا أحس بوجودي المستقل.
6	5	4	3	2	1	45. انا متيقن انني لا اتمتع بهوية مستقلة مثل تلك التي يتمتع بها والدي.
6	5	4	3	2	1	46. اعتقد انه إذا فعلت ما اريد سوف اواجه مشاكل.
6	5	4	3	2	1	47. اعتقد انه ليس لدي خيار آخر الا الخضوع لرغبات الاخرين والا سيرفضوني.
6	5	4	3	2	1	48. بالنسبة للعلاقات، اترك الاخرين يختارون يفرضون شخصيتهم علي .
6	5	4	3	2	1	49. دائما أترك الآخرين يختارون لي، لأنني حقا لا اعرف ما الذي اريده لنفسي.
6	5	4	3	2	1	50. أجد صعوبات كبيرة في جعل الاخرين يحترمون حقوقي ومشاعري.
6	5	4	3	2	1	51. انا هو الشخص الذي عادة ينتهي به العناية بالأشخاص القريبين منه.
6	5	4	3	2	1	52. انا شخص طيب لأنني أفكر بالآخرين أكثر من التفكير في نفسي.
6	5	4	3	2	1	53. انا منشغل في تلبية حاجات الناس لدرجة اني اقلق لأنني لا املك الوقت الكافي لنفسي .
6	5	4	3	2	1	54. انا دائما الشخص الذي يستمع لمشاكل كل الناس.
6	5	4	3	2	1	55. يرى الناس انني الشخص الذي يفعل الكثير للآخرين أكثر من نفسه.
6	5	4	3	2	1	56. ايضا يقني كثيرا اظهار المشاعر الإيجابية.
6	5	4	3	2	1	57. أجد نفسي متضايقا للتعبير عن مشاعري للآخرين .

6	5	4	3	2	1	58.أجد صعوبة في ان أكون ودودا.
6	5	4	3	2	1	59.انا اتحكم في نفسي لدرجة ان الناس يظنون انني عديم الإحساس.
6	5	4	3	2	1	60.يعتبرني الناس انني غير قادر على الإفصاح عن مشاعري .
6	5	4	3	2	1	61.يجب ان أكون الأفضل في كل ما أقوم به ولا اتقبل ان أكون في المقام الثاني.
6	5	4	3	2	1	62.احاول ان أقوم بالأفضل ولا اتقبل عمل قريب من الحسن.
6	5	4	3	2	1	63.ينبغي ان اتحمل مسؤولياتي.
6	5	4	3	2	1	64.اعتقد ان هناك ضغط دائم عليّ من اجل ان انجح وأكمل انجازاتي.
6	5	4	3	2	1	65.أجد صعوبة في حل المشكلات ولا أقدم مبررات لأخطائي.
6	5	4	3	2	1	66.أجد صعوبة في قبول جواب لا عندما اطلب شيئا من الآخرين.
6	5	4	3	2	1	67.انا شخص مميز، وبالتالي لا اقبل القيود التي تفرض عليّ من طرف الآخرين.
6	5	4	3	2	1	68.امقت ان أكون مكرها على القيام ببعض الأشياء او أكون ممنوعا من القيام بما اريد.
6	5	4	3	2	1	69.اشعر انه لا ينبغي عليّ ان اتقمص الأدوار الاجتماعية المطلوبة او الامتثال للأعراف مثل الآخرين.
6	5	4	3	2	1	70.اعتقد انه ما يمكنني القيام به، له قيمة كبيرة أكثر من مساهمات الآخرين.
6	5	4	3	2	1	71.اعتقد انه ليس من الضروري ان أكون منضبطا ومنظما حتى انهي الاعمال الروتينية والمملة.
6	5	4	3	2	1	72.إذا لم أستطع بلوغ هدفي، اشعر بإحباط واتخلى عنه بسهولة.
6	5	4	3	2	1	73.اعيش لحظة صعبة عندما يجب ان أضحي بمكافئة من اجل تحقيق هدف طويل الأمد.
6	5	4	3	2	1	74.أشعر بأنني لست مجبرا على القيام بأشياء لا أحبها حتى ولو كانت في صالحتي.
6	5	4	3	2	1	75.نادرا ما أستطيع الالتزام بالوعود التي قطعتها على نفسي.

الملحق رقم (06) استبيان خاص بالصراع التنظيمي

أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات
5	4	3	2	1	01.تستغل قدراتك في العمل استغلال أمثل
1	2	3	4	5	02. تتفادى النقاش مع أعضاء الجماعة حول طريقة أداء مهام التدخل.
1	2	3	4	5	03.تستخدم أسلوب التحايل أثناء تأدية المهام الموكلة اليك.
5	4	3	2	1	04.لا يشتكى أعضاء الجماعة زملائهم الى الرئيس عند عدم القيام ببعض الواجبات المهنية.
1	2	3	4	5	05.توظف كل طاقتك عند انجاز مهام غير مرتبطة بعملك.
1	2	3	4	5	06.يتم اخبار الرئيس عن كل خلاف يحدث اثناء العمل مهما كان طفيفا.
1	2	3	4	5	07.تقوم بمهامك حسب طريقتك الخاصة دون الاخذ برأي باقي أعضاء الجماعة.
5	4	3	2	1	08.تتجنب استعمال أسلوب الصراخ رغم المناوشات بين أعضاء الجماعة.
1	2	3	4	5	09. تتماطل عندما يطلب منك تأدية أي نشاط يخص العمل.
1	2	3	4	5	10.يلجأ أعضاء الجماعة للتناز باللقاب.
1	2	3	4	5	11.تتمسك برأيك عندما تؤول اليك مسؤولية اتخاذ قرار جماعي يخص العمل.
1	2	3	4	5	12. يبتابك التفكير في مغادرة جماعة العمل الحالية لأخرى.
1	2	3	4	5	13.تتحايل لتسجيل حضورك ثم تنصرف لقضاء شؤونك الخاصة.
1	2	3	4	5	14. يلجأ أعضاء الجماعة التي تنتمي اليها الى الشتائم.
1	2	3	4	5	15.تتعمد التأخر في الالتحاق بمنصب العمل في الوقت المحدد.
1	2	3	4	5	16.تنتابك فكرة عدم بذل المزيد من الجهد اثناء العمل.
5	4	3	2	1	17. يغمرك شعور بالارتياح عندما تكون ضمن الجماعة اثناء العمل.
1	2	3	4	5	18. تفنقد للجدية المعهودة (المتعود عليها) اثناء اتخاذ أي قرار يخص العمل.
1	2	3	4	5	19. تشعر ان طبيعة علاقتك بأعضاء الجماعة تعيق أدائك.
1	2	3	4	5	20.تتظاهر بالالتزام بالقواعد المنظمة للسير الحسن للعمل.
1	2	3	4	5	21. تشعر بالقلق بمجرد تذكر عضويتك لجماعة العمل الحالية.
1	2	3	4	5	22. تختلق الأسباب لعدم الذهاب للعمل.
1	2	3	4	5	23. يلجا أعضاء الجماعة لكتابة تقارير ضد بعضهم في حالة عدم اتفاقهم حول سير العمل.
5	4	3	2	1	24. تبدي وجهة نظرك مع أعضاء الجماعة اثناء البحث عن الحلول لمشكلات العمل.

1	2	3	4	5	25. لا تبالي بالمحافظة على وسائل العمل اثناء استخدامك لها.
1	2	3	4	5	26. تتماطل في تنفيذ أوامر رئيس الجماعة.
5	4	3	2	1	27. تمتنع عن تنفيذ أي سلوك يضر معدات العمل.
1	2	3	4	5	28. تسعى جاهدا لمغادرة منصب عملك مبكرا.
1	2	3	4	5	29. يسود الانتقاد معاملات أعضاء الجماعة اثناء أداء عملهم
1	2	3	4	5	30. ينتابك التفكير في إيجاد أساليب تعطل بها وسائل العمل.
5	4	3	2	1	31. تلتزم بتطبيق تعليمات رئيس الجماعة.

### الملحق رقم (07) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	46,7	46,7	46,7
Valide انثى	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
من 30 الى 40 سنة	14	46,7	46,7	70,0
Valide من 41 الى 50 سنة	7	23,3	23,3	93,3
اكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	7	23,3	23,3	23,3
Valide ثانوي	8	26,7	26,7	50,0
جامعي	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	8	26,7	26,7	26,7
اقبل من 5 سنوات	9	30,0	30,0	56,7
من 5 الى 10 سنوات	8	26,7	26,7	83,3
من 11 الى 15 سنة	2	6,7	6,7	90,0
من 16 الى 20 سنة	3	10,0	10,0	100,0
اكتر من 20 سنة	30	100,0	100,0	
Total				

الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	7	23,3	23,3	23,3
اعزب/عزباء	15	50,0	50,0	73,3
متزوج(ة)	2	6,7	6,7	80,0
مطلق(ة)	6	20,0	20,0	100,0
أرمل(ة)	30	100,0	100,0	
Total				

الملحق رقم (08) ثبات مقياس واستبيان الدراسة

Echelle : معامل الفا كرونباخ لمجال الانفصال والرفض

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	25

RELIABILITY

/VARIABLES=Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45  
/SCALE('الجيد والاداء الاستقلالية نقص لمجال كرونباخ الفا معامل') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Echelle : معامل الفا كرونباخ لمجال نقص الاستقلالية والاداء الجيد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	20

RELIABILITY

/VARIABLES=Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55  
/SCALE('الاخرين نحو التوجه لمجال كرونباخ الفا معامل') ALL

**Echelle :** معامل الفا كرونباخ لمجال التوجه نحو الاخرين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	10

RELIABILITY

/VARIABLES=Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 Q63 Q64 Q65  
/SCALE('والكف اليقظة لمجال كرونباخ الفا معامل') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Echelle :** معامل الفا كرونباخ لمجال اليقظة والكف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	10

RELIABILITY

/VARIABLES=Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74 Q75  
/SCALE('الحدود نقص لمجال كرونباخ الفا معامل') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Echelle :** معامل الفا كرونباخ لمجال نقص الحدود

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	10

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18  
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37  
Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56  
Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 Q63  
Q64 Q65 Q66 Q67 Q68 Q69 Q70 Q71 Q72 Q73 Q74 Q75  
/SCALE('ككل المخططات مقياس ثبات') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Echelle : ثبات مقياس المخططات ككل

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	75

## Echelle : ثبات مجال الانفصال والرفض بالتجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,756
		Nombre d'éléments	13 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,764
		Nombre d'éléments	12 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	25
Corrélation entre les sous-échelles			,928
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,963
		Longueur inégale	,963
Coefficient de Guttman split-half			,959

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17, Q19, Q21, Q23, Q25.

b. Les éléments sont : Q25, Q2, Q4, Q6, Q8, Q10, Q12, Q14, Q16, Q18, Q20, Q22, Q24.

## Echelle : ثبات مجال نقص الاستقلالية والاداء الجيد بالتجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,736
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,651
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	15
Corrélation entre les sous-échelles			,873
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,932
		Longueur inégale	,933
Coefficient de Guttman split-half			,925

a. Les éléments sont : Q27, Q29, Q31, Q33, Q35, Q37, Q39, Q26.

b. Les éléments sont : Q26, Q28, Q30, Q32, Q34, Q36, Q38, Q40.

**Echelle :** ثبات مجال التوجه نحو الآخرين بالتجزئة النصفية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,758
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,714
		Nombre d'éléments	5 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		10
Corrélation entre les sous-échelles			,897
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,946
	Longueur inégale		,946
Coefficient de Guttman split-half			,944

a. Les éléments sont : Q47, Q49, Q51, Q53, Q55.

b. Les éléments sont : Q46, Q48, Q50, Q52, Q54.

**Echelle :** ثبات مجال اليقظة والكف بالتجزئة النصفية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,798
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,839
		Nombre d'éléments	5 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		10
Corrélation entre les sous-échelles			,910
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,953
	Longueur inégale		,953
Coefficient de Guttman split-half			,953

a. Les éléments sont : Q57, Q59, Q61, Q63, Q65.

b. Les éléments sont : Q56, Q58, Q60, Q62, Q64.

## Echelle : ثبات مجال نقص الحدود بالتجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,846
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,811
		Nombre d'éléments	5 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		10
Corrélation entre les sous-échelles			,932
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,965
	Longueur inégale		,965
Coefficient de Guttman split-half			,963

a. Les éléments sont : Q67, Q69, Q71, Q73, Q75.

b. Les éléments sont : Q66, Q68, Q70, Q72, Q74.

## Echelle : ثبات مقياس المخططات ككل

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,894
		Nombre d'éléments	38 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,878
		Nombre d'éléments	37 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		75
Corrélation entre les sous-échelles			,969
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,984
	Longueur inégale		,984
Coefficient de Guttman split-half			,981

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17, Q19, Q21, Q23, Q25, Q27, Q29, Q31, Q33, Q35, Q37, Q39, Q41, Q43, Q45, Q47, Q49, Q51, Q53, Q55, Q57, Q59, Q61, Q63, Q65, Q67, Q69, Q71, Q73, Q75.

b. Les éléments sont : Q75, Q2, Q4, Q6, Q8, Q10, Q12, Q14, Q16, Q18, Q20, Q22, Q24, Q26, Q28, Q30, Q32, Q34, Q36, Q38, Q40, Q42, Q44, Q46, Q48, Q50, Q52, Q54, Q56, Q58, Q60, Q62, Q64, Q66, Q68, Q70, Q72, Q74.

ارتباط المجالات بالمقياس ككل

Corrélations

	الدرجة الكلية	الانفصال والرفض	نقص الاستقلالية والأداء الجيد	التوجه نحو الآخرين	اليقظة والكف	نقص الحدود
Corrélation de Pearson	1	,603**	,769**	,818**	,679**	,810**
الدرجة الكلية Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,603**	1	,116	,473**	,100	,333
الانفصال والرفض Sig. (bilatérale)		,000	,540	,008	,598	,072
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,769**	,116	1	,568**	,530**	,568**
نقص الاستقلالية Sig. (bilatérale)		,000	,540	,001	,003	,001
والاداء الجيد N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,818**	,473**	,568**	1	,446*	,601**
التوجه نحو الآخرين Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,013	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,679**	,100	,530**	,446*	1	,620**
اليقظة والكف Sig. (bilatérale)		,000	,598	,003	,013	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,810**	,333	,568**	,601**	,620**	1
نقص الحدود Sig. (bilatérale)		,000	,072	,001	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Echelle : ثبات استبيان الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	31

## Echelle : ثبات استبيان الصراع التنظيمي بالتجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,877
		Nombre d'éléments	16 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,852
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	31
Corrélation entre les sous-échelles			,863
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,927
	Longueur inégale		,927
Coefficient de Guttman split-half			,923

a. Les éléments sont : V1, V3, V5, V7, V9, V11, V13, V15, V17, V19, V21, V23, V25, V27, V29, V31.

b. Les éléments sont : V31, V2, V4, V6, V8, V10, V12, V14, V16, V18, V20, V22, V24, V26, V28, V30.

### الملحق رقم (09) خصائص عينة الدراسة الأساسية

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	23,4	23,4	23,4
Valide انثى	72	76,6	76,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	9	9,6	9,6	9,6
من 30 الى 40 سنة	31	33,0	33,0	42,6
Valide من 41 الى 50 سنة	42	44,7	44,7	87,2
أكثر من 50 سنة	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	4	4,3	4,3	4,3
متوسط	13	13,8	13,8	18,1
Validé ثانوي	37	39,4	42,6	60,6
جامعي	40	42,6	39,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	10,6	10,6	10,6
من 5 إلى 10 سنوات	31	33,0	33,0	43,6
Validé من 11 إلى 15 سنة	30	31,9	31,9	75,5
من 16 إلى 20 سنة	12	12,8	12,8	88,3
أكثر من 20 سنة	11	11,7	11,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب/عزباء	13	13,8	13,8	13,8
متزوج(ة)	60	63,8	63,8	77,7
Validé مطلق(ة)	9	9,6	9,6	87,2
أرملة(ة)	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الملحق رقم (10) نتائج مقياس واستبيان الدراسة حسب خصائص أفراد العينة

المتوسطات الحسابية لمتغيري الدراسة

Tableau de bord

	المخططات المعرفية	الصراع التنظيمي
Moyenne	249,5213	88,4787
N	94	94
Ecart-type	78,17773	26,13395

المتوسطات الحسابية لاستبيان الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس

Tableau de bord

الصراع التنظيمي

الجنس	Moyenne	N	Ecart-type
ذكر	102,2727	22	18,66798
انثى	84,2639	72	26,73131
Total	88,4787	94	26,13395

المتوسطات الحسابية لاستبيان الصراع التنظيمي حسب متغير السن

Tableau de bord

الصراع التنظيمي

السن	Moyenne	N	Ecart-type
اقل من 30 سنة	101,7778	9	21,75878
من 30 الى 40 سنة	95,6774	31	26,96836
من 41 الى 50 سنة	82,1667	42	26,09917
اكثر من 50 سنة	82,0000	12	20,46727
Total	88,4787	94	26,13395

المتوسطات الحسابية لاستبيان الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

Tableau de bord

الصراع التنظيمي

المستوى التعليمي	Moyenne	N	Ecart-type
ابتدائي	112,7500	4	3,86221
متوسط	103,0769	13	21,80390
ثانوي	84,5250	40	25,85759
جامعي	85,0000	37	26,61036
Total	88,4787	94	26,13395

المتوسطات الحسابية لاستبيان الصراع التنظيمي حسب متغير الاقدمية في العمل

Tableau de bord

الصراع التنظيمي

الاقدمية في العمل	Moyenne	N	Ecart-type
اقل من 5 سنوات	94,2000	10	28,51043
من 5 الى 10 سنوات	87,9032	31	27,74089
من 11 الى 15 سنة	89,3333	30	26,65790
من 16 الى 20 سنة	85,5833	12	23,64302
اكثر من 20 سنة	85,7273	11	24,11261
Total	88,4787	94	26,13395

المتوسطات الحسابية لاستبيان الصراع التنظيمي حسب متغير الحالة العائلية

Tableau de bord

الصراع التنظيمي

الحالة العائلية	Moyenne	N	Ecart-type
اعزب/عزباء	93,2308	13	24,40339
متزوج(ة)	81,8000	60	25,57064
مطلق(ة)	114,4444	9	16,94189
أرمل(ة)	97,2500	12	22,43425
Total	88,4787	94	26,13395

Tableau de bord

	الحرمان. العاطفي	التخلي. عدم. الاستقرار	الحذر. التعدي	العزلة الاجتماعية	النقص الخلج	الفشل	التبعية عدم الكفاءة	الخوف من المرض او الخطر	الاندماجية شخصية مهمشة	الخضوع التقييد	التضحية	التحكم الانفعالي المفرط	التبعية المثالية	التكبر	نقص التحكم في الذات
Moyenne	17,1702	14,9255	18,9681	16,9362	14,3511	13,1915	13,7872	15,5745	16,8085	15,1170	20,2872	15,3617	19,7660	19,3830	17,8936
N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Ecart-type	7,73435	7,29153	7,80054	6,83572	7,18228	6,36232	6,63142	7,44657	6,56363	7,43409	7,76762	6,52019	8,01937	7,62580	6,75129

Tableau de bord

الجنس		الحرمان العاطفي	التخلي عدم الاستقرار	الحذر التعدي	العزلة الاجتماعية	النقص الخلج	الفشل	التبعية عدم الكفاءة	الخوف من المرض او الخطر	الاندماجية شخصية مهمشة	الخضوع التقييد	التضحية	التحكم الانفعالي المفرط	التبعية المثالية	التكبر	نقص التحكم في الذات
ذكر	Moyenne	20,8182	17,0909	24,1364	22,1818	18,7727	16,5909	18,0455	19,6364	19,8636	19,4545	22,9545	19,8636	25,0455	24,7273	22,5455
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Ecart-type	7,30060	7,38021	4,96939	3,64674	6,29385	5,81999	6,55001	7,97344	6,72094	7,37258	5,33164	5,72626	4,82530	5,58213	3,98482
انثى	Moyenne	16,0556	14,2639	17,3889	15,3333	13,0000	12,1528	12,4861	14,3333	15,8750	13,7917	19,4722	13,9861	18,1528	17,7500	16,4722
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Ecart-type	7,56361	7,18565	7,84813	6,79271	6,92414	6,19100	6,13003	6,86694	6,26849	6,97872	8,23078	6,14724	8,12865	7,44321	6,80094
Total	Moyenne	17,1702	14,9255	18,9681	16,9362	14,3511	13,1915	13,7872	15,5745	16,8085	15,1170	20,2872	15,3617	19,7660	19,3830	17,8936
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Ecart-type	7,73435	7,29153	7,80054	6,83572	7,18228	6,36232	6,63142	7,44657	6,56363	7,43409	7,76762	6,52019	8,01937	7,62580	6,75129

## الملحق رقم (11) فرضيات الدراسة

### ارتباط المخططات المعرفية المبكرة بالصراع التنظيمي

#### Corrélations

	المخططات المعرفية	الصراع التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,227*
المخططات المعرفية Sig. (bilatérale)		,028
N	94	94
Corrélacion de Pearson	,227*	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,028	
N	94	94

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### ارتباط الانفصال والرفض

#### Corrélations

	الانفصال والرفض	الصراع التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,206*
الانفصال والرفض Sig. (bilatérale)		,046
N	94	94
Corrélacion de Pearson	,206*	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,046	
N	94	94

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### ارتباط نقص الاستقلالية بالصراع التنظيمي

#### Corrélations

	نقص الاستقلالية	الصراع التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,301**
نقص الاستقلالية والأداء الجيد Sig. (bilatérale)		,003
N	94	94
Corrélacion de Pearson	,301**	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,003	
N	94	94

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط التوجه نحو الآخرين بالصراع التنظيمي

Corrélations

	التوجه نحو الآخرين	الصراع التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,072
التوجه نحو الآخرين Sig. (bilatérale)		,492
N	94	94
Corrélation de Pearson	,072	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,492	
N	94	94

ارتباط اليقظة والكف بالصراع التنظيمي

Corrélations

	اليقظة والكف	الصراع التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,163
اليقظة والكف Sig. (bilatérale)		,117
N	94	94
Corrélation de Pearson	,163	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,117	
N	94	94

ارتباط نقص الحدود بالصراع التنظيمي

Corrélations

	نقص الحدود	الصراع التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,168
نقص الحدود Sig. (bilatérale)		,105
N	94	94
Corrélation de Pearson	,168	1
الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,105	
N	94	94



معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة ت.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	72,628	8,822		8,233	,000
1 الانفصال والرفض	,136	,150	,150	,907	,367
نقص لاستقلالية	,590	,196	,499	3,010	,003
والأداء الجيد					
التوجه نحو الآخرين	-,800	,361	-,366	-2,213	,029
البقطة والكف	-,256	,369	-,128	-,692	,491
نقص الحدود	,186	,321	,091	,579	,564

a. Variable dépendante : التنظيمي. الصراع

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	55,9437	112,2293	88,4787	10,09735	94
Résidu	-43,76114	46,77087	,00000	24,10450	94
Erreur Prévision	-3,222	2,352	,000	1,000	94
Erreur Résidu	-1,766	1,887	,000	,973	94

a. Variable dépendante : التنظيمي. الصراع