

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى تقدير الذات
دراسة ميدانية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة مولود معمري - تيزي وزو - تامدة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. "الأحسن حمزة"

من إعداد الطالبة:

نعاب غنيمة

السنة الجامعية: 204/2023

كلمة شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني ويسر لي
أمري على انجاز هذا الدراسة.

ومن هذا المنبر أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى
أستاذي الدكتور "الأحسن حمزة" الذي أشرف على هذه
الدراسة الذي قدم لي الكثير من النصح وخاصة العون
لإتمام هذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

وأخيرا أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من مدى لي يد
العون والمساعدة على إتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة تخرجي هذا إلى من علمني ومن أحمل إسمه بكل
إفتخار "أبي" العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنته.

إلى "أمي" أطال الله في عمرها ورعاها وأمدها بالصحة
والعافية وإلى كل من ساعدني ومدى لي يد العون من قريب
أو بعيد لانجاز هذه المذكرة في أحسن وجه وإلى الأستاذ
المشرف الدكتور "الأحسن حمزة"

غنيمة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، كما هدفت كذلك للكشف عن مستوى تقدير الذات لدى هذه العينة من الأساتذة، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، وللوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أداة جمع المعلومات مكونة من كل استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي من إعداد الطالبة (نعاب غنيمة) ومقياس تقدير الذات.

ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (50) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاث أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للمفحوصين أما الجزء الثاني يشمل على استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي والجزء الثالث يشمل على مقياس تقدير الذات.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن (37.41) من أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتيزي وزو يستخدمون أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.

- تبين أن (80.60) من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو لديهم مستوى تقدير ذات مرتفع.

- تبين عدم وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مستوى تقدير، الأساتذة.

Résumé de l'étude :

La présente étude visait à révéler les différentes méthodes de gestion des conflits organisationnels utilisées par les professeurs de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou. Elle visait également à révéler le niveau d'estime de soi parmi cet échantillon de professeurs. révéler la nature de la relation qui existe entre ces deux variables, Pour atteindre ces objectifs, l'approche analytique descriptive a été utilisée en complément d'un outil de collecte d'informations composé d'un questionnaire sur les méthodes de gestion des conflits organisationnels préparé par l'étudiant (Naab Ghenima) et d'une échelle d'estime de soi.

Cette étude a été appliquée à un échantillon de (50) professeurs, hommes et femmes, sélectionnés de manière aléatoire simple. L'outil d'étude comprenait trois parties, qui sont les suivantes :

La première partie concerne les données personnelles des sujets tandis que la deuxième partie comprend un questionnaire sur les méthodes de gestion des conflits organisationnels et la troisième partie comprend une échelle d'estime de soi .Finalement l'étude a abouti aux résultats suivants :

- Il a été constaté que (37,41) des professeurs de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tizi Ouzou utilisent la méthode de coopération dans la gestion des conflits organisationnels.
- Il a été constaté que (80,60) des professeurs de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Mouloud Mammeri dans l'Etat de Tizi Ouzou ont un haut niveau d'estime de soi.
- Il a été constaté qu'il n'existe pas de corrélation inverse statistiquement significative entre la variable des méthodes de gestion des conflits organisationnels et le niveau d'estime de soi chez les professeurs de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tizi Ouzou.

Mots clés : méthodes de gestion des conflits organisationnels, niveau d'appréciation, professeurs.



فهرس المحتويات

أ.....	كلمة شكر وتقدير
ب.....	إهداء
ج.....	ملخص الدراسة
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
1.....	مقدمة

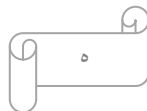
الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4.....	1- إشكالية الدراسة
6.....	2- فرضيات الدراسة
6.....	3- أهداف الدراسة
7.....	4- أهمية الدراسة
7.....	5- تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة
8.....	6- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

20.....	تمهيد
21.....	1- مفهوم الصراع التنظيمي
22.....	2- خصائص الصراع التنظيمي
23.....	3- جوانب الصراع التنظيمي



- 4- مجالات الصراع التنظيمي.....23
- 5- الأسس النظرية للصراع التنظيمي.....23
- 6- أنواع الصراع التنظيمي.....26
- 7- مراحل الصراع التنظيمي.....32
- 8- أسباب الصراع التنظيمي.....36
- 9- أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....39
- ❁ خلاصة الفصل.....45

الفصل الثالث: تقدير الذات

- تمهيد.....47
- 1- مفهوم تقدير الذات.....48
- 2- أهمية تقدير الذات.....50
- 3- العوامل المؤثرة في تقدير الذات.....51
- 4- أقسام تقدير الذات.....54
- 5- مستويات تقدير الذات.....55
- 6- أهم النظريات التي تناولت تقدير الذات.....59
- 7- الحاجة إلى تقدير الذات.....64
- 8- الطرق التي يستعملها الفرد للشعور بتقدير الذات.....66
- 9- طرق قياس تقدير الذات.....67
- 10- أشهر المقاييس المستخدمة في تحديد مستوى تقدير الذات.....69
- ❁ خلاصة الفصل.....73

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

- 1- منهج الدراسة.....76
- 2-ميدان الدراسة.....77
- 3- الدراسة الإستطلاعية.....77
- 4-مجتمع وعينة الدراسة.....78
- 5-خصائص عينة الدراسة.....78
- 6- وصف أداة الدراسة.....81
- 7- صدق وثبات أداة الدراسة.....84
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....85

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....87
- 2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....90
- 3-الاستنتاج العام.....92
- 4-مقترحات الدراسة.....93

قائمة المراجع.

قائمة الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
01	أسباب الصراعات التنظيمية	39
02	الحاجة إلى تقدير الذات	64
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	79
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	79
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	80
07	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	81
08	درجات مقياس ليكارت (LIKERT)	82
09	قيمة معامل ألفاكرونباخ لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	84
10	قيمة معامل ألفا كرومباخ لاستبيان تقدير الذات	85
11	الإحصاءات الوصفية للعينة حسب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	87
12	نتائج إختبار فريدمان للرتب	88
13	مستويات تقدير الذات	89
14	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson).	90

فهرس الأشكال

رقم الشكل	محتواه	الصفحة
01	وجهة النظر الحديثة للصراع	26
02	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات فيها	32
03	مخرجات الصراع (المتثرة والمدمرة).	35
04	الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي	44

مقدمة:

هناك صدام لا مفر له بين المنظمات والمؤسسات والجماعات المتأثرة وهناك أيضا خلافات حول كيفية تقسيم العائدات وكيف يجب ان يتم العمل ،حيث ان هناك خلافات بين الاختصاص القضائي بين الأفراد والإدارات وبين النقابات والإدارة وبين الأساتذة في كل المستويات سواء في طريقة العمل وشروطه ،كما أن هناك أشكال اخف من الصراع تتضمن المنافسة والغيرة والاشتباكات الشخصية وتعريفات الأدوار والنضال من اجل النفوذ ،هناك أيضا صراع داخل الأفراد بين الاحتياجات والمطالب يستجيب لها الأفراد بطرق مختلفة.

ومن بينها الصراع التنظيمي الذي يعتبر سلاح ذو حدين وحقيقة حياتية لا مفر منها ، ومن هنا تبرز أهمية دور الأساتذة في الجامعة في تفهم الصراع وكيفية مواجهته والتعامل معه و الإستفادة قدر الإمكان من نتائجه الإيجابية والحد من أثاره السلبية المحتملة من خلال إتباع الأساليب والإستراتيجيات المناسبة في إدارته ، ومن هذا المنطلق برزت إشكالية بحثنا ، وقصد الخوض فيها قسمنا بحثنا إلى جانبين نظري وتطبيقي .

فالجانب النظري للدراسة تم تقسيمه إلى أربعة فصول ، خصصنا الفصل الأول لمدخل الدراسة وتعرضنا فيه لإشكالية البحث وفرضياته ولأهداف الدراسة وأهميتها . وتطرقنا في الفصل الثاني لمفهوم الصراع التنظيمي، وخصائصه وجوانبه، ومجالاته، وأساسه النظرية، وأنواعه، ومراحله وأسبابه ولأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتطرقنا في الفصل الثالث لمفهوم تقدير الذات، وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ، وأقسامه ، ومستوياته ، وأهم النظريات التي تناولت تقدير الذات، والحاجة إليه وطرق قياسه.

أما الجانب الثاني من الدراسة فتم تقسيمه إلى فصلين: الفصل الرابع وتم تخصيصه لمنهجية الدراسة وتناولنا فيه منهج الدراسة ، وميدان البحث ونتائج الدراسة الإستطلاعية ، وإجراءات التطبيق الميداني، وعينة الدراسة ووصفها، ووصف أداة الدراسة مع حساب صدقها وثباتها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة . أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة وتحليلها مناقشتها تفسيرها ثم ختمنا بإستنتاج عام وجملة من التوصيات والإقتراحات .

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة لتحقيق أهدافها، حيث لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل بين الأفراد والجماعات المختلفة والتي تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة. فالصراع في مفهومه البسيط لا يحمل معنى الاختلاف والتضارب في وجهات النظر بين العمال والإداريين فهو عملية أساسية في أي موقف وظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات فالصراع هو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو إختلافات أو عدم توافق بين كيانات إجتماعية تشمل الجماعات والمنظمات.

ويحدث الصراع جراء عوامل كثيرة فقد اقترح (هودج أنتوني 1991 Hodg Anthony) أن الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة أو التغيير في المركز أو حدوث ازدواجية وتداخل في العمل والتنافس والاختلاف في الثقافة (جميل المومني، 2006، ص42) في حين يرى (جواد شوقي، 2000، ص267) أن حدوث الصراع راجع لأسباب العامل النفسي والسلطة والمصلحة وكذلك العامل البيئي ولمنظمي (حريم 2006، ص235).

وحتى يتحول الصراع من ظاهرة طبيعية قد يتسبب ضرر بالتنظيم إلى صراع مقبول يجب ، إتباع أساليب مخطط لها لإدارته وهو ما قد توصلت إليه العديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تشير إلا أن المسؤولين يمارسون أساليب متنوعة ومختلفة لإدارة الصراع، فقد صنفت الدراسة التي قام بها "شيز لاقى والأس (1991) أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى أربعة فئات متمثلة في كل من أسلوب التجنب التهدئة والقوة والمواجهة ،ومن جهة أخرى نجد أن الباحثين وبعض الكتاب في إدارة الصراع يتفقون على وجود خمسة أساليب انطلاقا من بعدي الحزم والتعاون فيها المنافسة التعاون التجنب التسوية والتنازل وكل أسلوب لديه خصائص تميزه على أسلوب آخر كما أكدت من هذا السياق دراسة (قطن، 2001) إلى أن الكثير من المسؤولين والمدراء يستعملون أساليب لإدارة الصراع بطريقة خاطئة لا تتناسب مع مواقف ذلك الصراع مما يؤدي إلى وجود اختلاف وعدم التوافق بين العمال، إذن تبقى عملية انتقاء الأساليب تختلف باختلاف المتغيرات الفردية مثل الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة (العميان 2004، ص123).

وتكملة لما سبق ذكره بينت الدراسة التي قام بها (خضور 1996) أن أسلوب المنافسة يكون لصالح النساء بينما أسلوب المجاملة للذكور ولحملة الماجيستر، أما دراسة (بلاومان 1985 plowman) توصلت بأن أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبطة بسنوات الخبرة، ودراسة

(الشريف 1997) التي أجريت حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية التي توصلت إلى أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في إدارته للصراع داخل القسم، فبطبيعة الحال وجود ظاهرة الصراع داخل التنظيمات بشتى أنواعها من شأنه أن ينعكس سلبا على العديد من المتغيرات خاصة التنظيمية والنفسية وخاصة في غياب أساليب ناجحة لاحتوائه والتي قد تتعارض مع موقف وجوده إذ توصل العديد من الباحثين إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغير الصراع مع بقية المتغيرات الأخرى فمثلا فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية توصلت دراسة (موريس 1996 Morris) أن الصراع يؤثر على مستوى الأداء والاستقرار المهني والكفاءة وأيضا على المتغيرات النفسية على غرار دراسة (العبانة 1996) بأن الصراع ينتج الاكتئاب والقلق والانعزال عن المجتمع المحيط بالإنسان.

حيث يعتبر تقدير الذات كغيرهم من تقييم الفرد لنفسه وشعوره بالاحترام والقيمة والكفاءة ويشمل كذلك قناعات الشخص حول نفسه، مثل أنا كفو بالإضافة إلى الحالات الشعورية كالانتصار واليأس والفخر والخجل، حيث يعتبر متغير تقدير الذات كغيره من المتغيرات النفسية الأخرى التي لعبت اهتمام واسع من طرف العديد من الباحثين والمفكرين نظرا لانعكاساتها الايجابية أو السلبية على كامل شخصية الفرد فهي بمثابة مرآة أخرى يرى الفرد من خلالها عيوبه ومحاسنه بالإضافة إلى معرفته لنظرة الآخرين نحوه.

وفي غالب الأحيان هناك إتفاق بين المختصين في التحليل النفسي على حصر معنى تقدير الذات في ذلك التقييم العام لدى الفرد لذاته و خصائصه العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والجسدية حيث أن هذا التقييم ينعكس على ثقته بذاته وشعوره نحوه وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها وتوقعاتها منها في مختلف حياته (جبريل موسى، 1993، ص198). وقد ركز العديد من الباحثين على بعض النقاط التي يمكن من خلال تقييم مستوى تقدير الذات لدى الفرد، مثل مدى تقبل النقد الايجابي والقدرة على الرفض وتقبل نقاط الضعف والقوة، بالإضافة إلى عنصر الثقة والرؤية الايجابية للأمور وعدم تأثر التجارب السلبية في نظرنا لأنفسنا وقدرة الشخص على التعبير عن حاجياته .

ويعد قطاع التعليم العالي من بين القطاعات التي تعاني كغيرها من العديد من المشاكل التنظيمية والسلوكية التي باتت تعيقها من بلوغ الأهداف التعليمية المسطرة، وعلى رأسها آثار ظاهرة الصراع التنظيمي داخل هياكلها الإدارية والبيداغوجية، وبطبيعة الحال استمرار هذه الحالات السلبية قد ينعكس على مستوى تقدير الذات لدى أطرافها ونخبها، وعليه كان لزاما على المسؤولين والجهات الوصية اتخاذ

التدابير الاحترازية لاحتواء مخرجات الصراع السلبية. كما تعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري نموذجا عن قطاعات الأكاديمية التي تتخذ خطوات لا بأس بها في التحدي لظاهرة الصراع بما يضمن الاستقرار لدى كوادرها سواء من الناحية الأكاديمية أو حتى النفسية من خلال تحقيقهم لذواتهم. وبناء على ما سبق ذكره نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي الأساليب المتبعة من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو؟.
- ما مستوى تقدير الذات الموجود لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو؟.
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو؟.

2. فرضيات الدراسة :

- يعد أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.
- وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

3. أهداف الدراسة :

- الكشف عن الأساليب المتبعة من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.
- تحديد مستوى تقدير الذات الموجود لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

4. أهمية الدراسة :

تكمُن أهمية هذه الدراسة في تحديد الطرق والسبل المناسبة لإدارة الصراع أو التعامل معه من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، بما يضمن لهم تحويل هذه الصراعات والخلافات إلى حالة من الإبداع كما يمكن الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف في الإستراتيجيات التي يتبعها أغلب الأساتذة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة ووضع الإستراتيجية الأنسب التي تعود بالمنفعة على المنظمة والإسهام في حل مشكلة ضعف فعالية الأساتذة في إدارة الصراعات التنظيمية في بيئة عملهم وتحسينها ومن ثم تطوير وتنمية كافة المنظمات والمؤسسات باختلاف نشاطاتها، كما تسهم أيضا في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها ومحاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل الدراسة وهذا ما سوف أتطرق إليه في النواحي النظرية والميدانية.

5. تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- **الصراع التنظيمي:** هو الخلاف الذي يحدث بين العمال ومرؤوسهم في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة لاختلاف الأهداف والوسائل.
- **إدارة الصراع التنظيمي:** هي عملية مواجهة الصراع وإدارته ويتم من خلال فهم أبعاد الصراع وأسبابه واختيار الطرق والأساليب المناسبة لمواجهته.
- **أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** هي الاستراتيجيات والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره وتوصف من خلال بعدين "الحزم والتعاون، وفي الدراسة الحالية قمنا باستخدام" نموذج توماس وكيلمان" الذي يحتوي على (5) أساليب وهي كالتالي (المنافسة، التعاون، التجنب، التسوية، التنازل).
- **تقدير الذات:** هو إحساس الشخص بقيمة ذاته وتقديره لها، فهو صفة شخصية تتألف من مجموعة اعتقادات عن النفس مثل تقييم الإنسان ونظرته لمظهره وعواطفه وسلوكياته. وفي الدراسة الحالية قمنا انطلاقا من مقياس (احمد عبد العزيز) بتوضيح ثلاثة مستويات لتقدير الذات وهي كالتالي (مستوى مرتفع، مستوى متوسط ومستوى منخفض).

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي :

1. الدراسات العربية:

- دراسة جمال الخضور (1996):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في تربيتي محافظة المفرق الأولى والثانية، ومعرفة آثار متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (147) مديرا ومديرة واستخدم الباحث مقياس (توماس وكليمان Thomas&kilman 1976) لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة . وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأنماط المستخدمة مرتبطة من الأكثر استخداما إلى الأقل التسوية التعاون التجنب المجاملة المنافسة ولم نجد آثار لمتغير الخبرة.

- دراسة الشريف (1997):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد شملت عينة الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وقدر عدد مجتمع الدراسة (80) فردا وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي وأن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب إستخداما.

- دراسة قطن (2001):

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من منظور الأدبيات التربوية وإدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية والكشف عن أساليب في سلطنة عمان و معرفة علاقة هذه الأساليب بكل المتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، وقد شملت عينة الدراسة من (144) مدير مدرسة ثانوية، (120) ذكور و(42) إناث. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التي تناولتها الدراسة من حيث استخدامها من الأكثر أهمية كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب حل الوسط، أسلوب أرامله، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث.

- دراسة الرولي(2004):

هدفت الدراسة للتعرف على دور الاستراتيجيات في حل المشاكل الناجمة عن الصراع بين مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة في إدارة الصراع التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة (271) فرداً من المسؤولين والمعلمين والمدراء في المدارس الثانوية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:
-الاستراتيجيات أو الأساليب الأكثر استخداماً هو أسلوب التعاون، ثم التجنب، القوة.

- دراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر(2008):

هدفت الدراسة لدراسة أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ومعرفة أثرها على التطوير التنظيمي وماهية هذا التأثير وكذا دراسة ما هي الأنماط المستخدمة لمعامل مع الصراع ودراسة ما هو تأثير كل نمط على التطوير التنظيمي في المؤسسة وأيهما أفضل في التعامل، وكذلك التعرف على أسلوب المستعمل مع الصراع لمصلحة المؤسسة وما يخدمها، وكذلك الاستفادة من الآثار الناتجة عن الصراع لدراسة إمكانية التحكم فيها بما يخدم مصلحة المؤسسة، وقد شملت عينة الدراسة موظفين من وزارة الصحة، تكونت من (475) موظف وموظفة، وقد أختيرت العينة عشوائياً وقد استخدم الباحث في دراسته أداة إستبيان و
إعتمد المنهج الوصفي. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

-تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل، ويعتبر نمط التعاون بالرغم أنه غير واضح للاستخدام إلى أنه من أكثر الأنماط فعالية و إيجابية في التأثير على التطوير التنظيمي.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم التغيرات الشخصية لمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع، وكذا زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي.

- دراسة إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى (2009):

هدفت الدراسة للتعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكميات التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة بإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء البيئة التدريسية، وقد شملت عينة الدراسة (104) فردا من جميع أعضاء البيئة التدريسية في كميات التمريض بالجامعات الأردنية، وقد بلغ المجموع الكمي لمعلمين 85 فردا، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث في دراسته أداة الاستبيان واعتمد على المنهج المسحي الارتباطي. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكميات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداما إلى أقل استخداما.
- مستوى أخلاقيات العمل الإداري كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وأنهم يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية.
- هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأخلاقيات العمل الإداري.
- لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين إستراتيجية البيئة وأخلاقيات العمل الثالثة.
- لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكميات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، وأن تأثير الجنس اقتصر على إستراتيجية التعاون ولصالح الإناث.
- لا توجد فروق في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكميات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، وأن تأثير الجنس اقتصر على العلاقة بالطبع لصالح الإناث.

-دراسة عثمان قدور (2009):

هدفت الدراسة لمعرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة وتأثيرها في ظهور الصراعات وأثارها على المستويين الفردي والتنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة على (170) عاملا منفاذا بقسم الإنشاءات المعدنية D-P-G حيث تم إختيار عينة بلغت (80) عاملا من أصل (170) معتمدا في إختيارها على الطريقة العشوائية البسيطة. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب وأنها احتلت المركز الأول لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية.

- دراسة خميس أسماء (2014):

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، والتعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف السن والجنس والأقدمية لدى عمال القطاع الصحي، وقد شملت عينة الدراسة (200) عامل وتم اختيارهم بطريقة عشوائية الطبقية. أما أدوات الدراسة فقد شملت الاستبيان وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- توجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني وهناك مستوى جيد.
- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التبادل والتنازل مع مستوى التوافق المهني، وتوجد ممارسات متباينة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التدريب التنازلي (أسلوب التعاون، التبادل، التنازل، التوسط، التنافس)، ومستوى جيد من التوافق المهني وتختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.

ب. الدراسات الأجنبية:**دراسة رولنز (1985) Rollins:**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاستخدام الملائم الاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وحل المشكلة التنظيمية في ولاية أركانساس الأمريكية. من خلال عينة تكونت من (31) مدرسا وإستخدمت إستبانة الصحة التنظيمية Organizationnel Health Instrument، حيث قام المعلمون بالإجابة عليها و إستبانة دراسة الحالات التي قام المديرين بالإجابة عليها. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:
-لا توجد علاقة ايجابية بين الاستخدام المناسب لاستراتيجيات إدارة الصراع وحل المشكلة.

دراسة مارتينيس (1987) Martine:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفرق في إدراك كل من أعضاء مجلس المدرسة ومديري التربية حول طبيعة الصراع الدائر بينهم ومدى تكراره والاستراتيجيات المتبعة من قبل كل طرف لحل الصراعات في ولاية نيفاندا الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة على (104) من أعضاء المجلس المدارس و (14)

مديرا للتربية استخدمت الدراسة إستبانة" كيت كرمان"Keat Carman" لقياس الصراع فيها. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- دلت أن مديري التربية قد وجدوا خمسة جوانب رئيسية تثير الصراع وهي دور ومسؤولية مجلس المدرسة وفشل الاتصالات توقعات الأداء فروق في أساليب إدارة مساهمة المعلومات الواردة من مصادر مختلفة عملية إدارة التنظيم الإداري.
- إتفاق مديرو التربية وأعضاء مجالس المدارس على أن الأمور التي تساهم في إثارة الصراع بينهما هي الافتقار إلى الثقة والاتصالات والقيادة.
- إختار مديرو التربية وأعضاء مجالس المدارس أسلوب التكامل لإدارة الصراع وأسلوب التوفيق والمفاوضة في أن إستراتيجيات الإكراه والتجنب كانتا الأقل تفضيلا.

دراسة فوروساوا(1991):Furusawa

- هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات حل الصراع في المدارس الحكومية الواقعة في مدينة لوس أنجلوس الأمريكية. وقد شملت عينة الدراسة (201) مديرا استخدمت الدراسة أداة مطورة من قبل الباحث المذكور. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:
- كافة مديري المدارس يتبعون إستراتيجيات مختلفة في حل الصراع وأن إستراتيجيات التكامل كانت الأكثر تكرارا في حين أن إستراتيجية التجنب كانت الأقل تكرارا.
 - الوقت الذي يقضيه المديرون في الصراعات مع الطلبة هو الأكبر قياسا بالوقت الذي يقضيه المديرون في الصراع مع الرؤساء.
 - إختلاف الاستراتيجيات المتبعة تبعا للمستوى الإداري للمديرين والمركز والعرق والجنس ومستوى التعليم.

دراسة فريس وآخرون (1992): Fris and others

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في ثلاثة أنواع من المؤسسات (50) حالة من المدارس ومراكز الصحة المجتمعية ومدارس التمريض لصحة المجتمع في مقاطعة" ألبرتا الكندية" وعلى أساليب إدارة مديري المدارس وموجهي التمريض والمشرفين على مراكز صحة المجتمع للصراع، وقد شملت عينة الدراسة (15) مدير مدرسة كندية و(18) مدير مدرسة نيوزلندية

و(8) مشرفين على مراكز صحة المجتمع غرب كندا و(7) مديري كلية التمريض في مقاطعة غرب كندا وتم جمع بيانات الدراسة بأسلوب المقابلة. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- إدارة مديري المدارس ومشرفي مراكز صحة المجتمع الصراع عن طريق إستقصاء المعلومات العامة.
- محاولة مديري كلية التمريض العمل على إدارة الجو التنظيمي وأن أسلوب حل الصراع المستخدم في المؤسسات التي شملتها الدراسة ليس من الضروري أن يكون قابلاً للتطبيق على غيرها من المؤسسات.

دراسة موريس (1996): Morris:

هدفت الدراسة لمقارنة تصورات مدرسي المدارس الأساسية والثانوية حول إدارة الصراع ومناخه جنوب كارولينا، وقد شملت عينة الدراسة (149) مدرساً ابتدائياً (191) ثانوياً وإستخدم الباحث مقياس "The Conflicts Resolution Attitudinal Survey" الذي صممه كل من (كروسي وشيرر Crosby & Schrer 1981) وتم تعديله من قبل (لافيت Lovett 1995). وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات المعلمين حول إدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات معلمي المدارس الأساسية والثانوية حول إجراءات إدارة الصراع في مدارسهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة للآثار الأساسية لمتغيرات الجنس والعرق ومكان المدرسة على معلمي المدارس الأساسية والثانوية حول إدارة الصراع وإجراءاته في مدارس كارولينا الجنوبية.

2.6. الدراسات التي تناولت متغير تقدير الذات:

1. الدراسات العربية:

دراسة النملة (2013):

هدفت الدراسة للبحث على العلاقة الارتباطية بين تقدير الذات والرضا عن الحياة لدى طلاب جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية الدارسين باستخدام الانترنت، وقد شملت عينة الدراسة (400) طالب من طلاب جامعة الإمام محمد بن مسعود، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم استخدام عدد من أدوات القياس النفسي وهي دليل تقدير الذات مقياس الرضا عن الحياة استمارة المستوى الاقتصادي والاجتماعي. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك ارتباط إيجابي لتقدير الذات بالرضا عن الحياة لدى أفراد العينة من كلتا المجموعتين.

- الدراسة باستخدام الانترنت لها دور فعال في تحسين تقدير الطلاب الدارسين فهم يشعرون بالرضا أكثر عن الحياة مقارنة ممن يدرسون بالطريقة التقليدية.

دراسة ديابي (2016):

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بورق قلة في الجزائر وتطبيق إستمارة لجمع المعلومات وهي استمارة تقدير الذات من إعداد الباحث التي اشتملت على 4 أبعاد، البعد الجسمي الأكاديمي والشخصي، وقد شملت عينة الدراسة (444) معلما ومعلمة من مجموع (1490) أي نسبة (40) بالمئة من المجموع الكلي. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى غالبية المعلمين حيث بلغت نسبتهم (95.46%)

دراسة كاميليا عبد الفتاح (1975):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الفروق الموجودة بين الجنسين من الشباب في درجة مفهوم الذات، بالإضافة إلى التعرف على مدى الاتساق الموجود بين النزعة الذاتية والنزعة الاجتماعية في تحديد مفهوم الذات لدى فئة الشباب، وقد شملت عينة الدراسة (179) طالب وطالبة منهم (87) طالب و(92) طالبة تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين طلاب وطالبات الفرقة الثالثة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية في القاهرة بجمهورية مصر العربية. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- تبين أن النزعة الذاتية كانت نسبتها أعلى من النزعة الاجتماعية في تحديد مفهوم الذات لدى فئة الشباب.

- وجود فروق دالة إحصائية بين الطلاب والطالبات في مفهوم الذات وكانت الفروق لصالح الطالبات في بعد (النزعة الاجتماعية).

دراسة إبراهيم أحمد أبو زيد (1977):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين متغير الاتزان الانفعالي ومفهوم الذات لدى طلبة الجامعة والمعاهد العليا للتربية الرياضية بمصر، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الموجودة بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى الاتزان الانفعالي ودرجة مفهوم الذات تعزى إلى متغير (الجنس)، وقد شملت عينة الدراسة (270) طالب وطالبة، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين طلاب وطالبات الجامعة والمعاهد العليا للتربية الرياضية بالإسكندرية بجمهورية مصر العربية، وقد إستخدم هذا

- الباحث في دراسته كل من مقياس (مفهوم الذات للكبار) ومقياس (جيلفورد) للتقلبات الوجدانية وقائمة (أيزنك) للشخصية بصورتها (أ-ب). وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الذات والاتزان الانفعالي لدى أفراد عينة هذه الدراسة.
 - وجود فروق دالة إحصائية بين الطلاب والطالبات في مفهوم الذات وكانت الفروق لصالح الطلاب الذكور، بمعنى أنهم أكثر فهما لذاتهم مقارنة بالطالبات الإناث.
 - وجود فروق دالة إحصائية بين الطلاب والطالبات في مستوى الاتزان الانفعالي وكانت الفروق لصالح الطلاب الذكور مقارنة بالطالبات الإناث.

دراسة يحيياوي محمد (2001):

- هدفت الدراسة إلى أن تقدير الذات لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية يتأثر بعوامل الكفاءة والمحيط المهني الاجتماعي بثانوية الجزائر العاصمة، وقد شملت عينة الدراسة (200) أستاذ ثانوي منهم (50) من أساتذة التربية البدنية والرياضية و(150) من أساتذة باقي المواد التعليمية الأخرى، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين أساتذة المرحلة الثانوية العاملين في (16) ثانوية موجودة في الجزائر العاصمة. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:
- تبين أن تقدير الذات عند أستاذ التربية البدنية والرياضية لم يتأثر بعوامل الخبرة أو تذبذب التكوين بل تأثر بأبلغ تأثير وإرتبط أشد إرتباط بنظرة زملائه في المحيط المهني الاجتماعي إليه وإلى مادته، وهذا ما يؤكد أن على كل فرد يسعى لتقدير ذاته عن طريق ثناء ومدح الجماعة عليه وإعترافها بإصراره وقدراته وإمكاناته وفي المقابل يتألم من نقد الآخرين له فالإنسان كائن إجتماعي في فطرته يسعى جاهدا من خلال مراحل نموه أن يكون محل حب وثقة وإعتراف الآخرين.

دراسة بوبكر دبابي (2007):

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وتحديد الفروق الموجودة بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة المهنية ومنطقة العمل)، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين متغيري تقدير الذات والرضا الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة من

- (450) معلم ومعلمة حيثتم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين معلمي المدارس الابتدائية في مدينة ورقلة - الجزائر. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :
- حوالي (95.49%) من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة لديهم مستوى مرتفع من تقدير الذات.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير منطقة العمل (الحضر ،والريف).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير الجنس (نكر وأنثى).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (الخبرة المهنية).
 - وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقدير الذات ودرجة الرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا في علاقة تقدير الذات بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ترجع إلى متغير (منطقة العمل).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا في علاقة تقدير الذات بالرضا المهني لدى أفراد عينة هذه الدراسة ترجع إلى متغير (الجنس).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا في علاقة تقدير الذات بالرضا المهني لدى معلمي مرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ترجع إلى متغير (المؤهل العلمي).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائيا في علاقة تقدير الذات بالرضا المهني لدى أفراد عينة هذه الدراسة ترجع إلى متغير (الخبرة المهنية).

دراسة عربيات والزغول(2008):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تقدير الذات لدى طلبة جامعة مؤتة بالإضافة إلى تحديد الفروق الموجودة بين هؤلاء الطلبة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في ،(الجنس ونوع التخصص الأكاديمي والمستوى الدراسي).وقد شملت عينة الدراسة(662)

طالب وطالبة منهم (280) طالب و(382) طالبة تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين طلاب وطالبات جامعة (مؤتة) بالأردن. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :

- وجود فروق دالة إحصائيا بين طلاب وطالبات جامعة مؤتة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (المستوى الدراسي).

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين طلاب وطالبات جامعة مؤتة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغيري (الجنس والتخصص الأكاديمي)

دراسة روجي مروح عبادات (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير الذات عند الأشخاص المعاقين العاملين وغير العاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة، والكشف أيضا عن الفروق الموجودة بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى تقدير الذات والتي تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في (نوع المستجيب، نوع الإعاقة، والعمل). وقد شملت عينة الدراسة (113) شخص معاق، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين الأشخاص المعاقين المقيمين في إمارة (الشارقة) بدولة الإمارات العربية المتحدة. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة هذه الدراسة في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (نوع الإعاقة) وكانت الفروق لصالح الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية.

- وجود فروق دالة إحصائيا بين الأشخاص المعاقين في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (العمل) وكانت الفروق لصالح الأشخاص المعاقين العاملين.

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الأشخاص المعاقين في مستوى تقدير الذات تعزى إلى متغير (الجنس).

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة كوفمان وجيجلان (2003) Coffman & Giglan:

هدفت الدراسة للتحقق من العلاقة الموجودة بين المساندة الاجتماعية والضغط المدركة وفاعلية الذات والرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعة. وقد شملت عينة الدراسة (94) طالب جامعي في السنة الأولى. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود عدد كبير من عينة الدراسة الذين يعانون من تقدير ذات منخفض.
- هناك طلبة سجلوا مستويات مرتفعة من المساندة الاجتماعية وفاعلية الذات سجلوا مستويات منخفضة في الضغوط.

دراسة ساكستون(1983):Sexston:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين الاغتراب وبعض المتغيرات الشخصية مثل (القلق، والعدوان وتقدير الذات). وقد شملت عينة الدراسة (92) طالب وطالبة، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين طلبة كلية الطب بجامعة (أوتاوا) كندا. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب والقلق والعدوان لدى طلبة كلية الطب بجامعة أوتاوا.
- وجود علاقة إرتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب وتقدير الذات لدى أفراد عينة هذه الدراسة.

دراسة زاورا (1999):Zawora:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الخبرة في العمل والخبرة في البيت على حياة المديرات ومدى إرتباطها بمستوى الرضا الوظيفي في جامعة (والدن) في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد شملت عينة الدراسة (140) مديرة وكانت عينة عشوائية. وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :

- تبين أن المديرات اللواتي يتمتعن بدرجة أكبر من تقدير الذات بالنسبة للعمل والبيت لديهن درجة أكبر من الرضا الوظيفي مقارنة بالمديرات اللواتي لا يتمتعن بدرجة كبيرة من تقدير الذات.
- كما تبين أيضا أن تقدير الذات يعد مؤشر منبئ بمستوى الرضا الوظيفي لدى المديرات الإناث.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

✿ تمهيد.

- 1 - مفهوم الصراع التنظيمي.
- 2 - خصائص الصراع التنظيمي.
- 3 - جوانب الصراع التنظيمي.
- 4 - مجالات الصراع التنظيمي.
- 5 - الأسس النظرية للصراع التنظيمي.
- 6 - أنواع الصراع التنظيمي.
- 7- مراحل الصراع التنظيمي.
- 8- أسباب الصراع التنظيمي.
- 9-أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

✿ خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي من بين المواضيع الواسعة الاهتمام تناوله العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات ، حيث اتجهت كل مدرسة فكرية للنظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، حيث أن المدرسة التقليدية اعتبرت الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تتعرض لها المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة ، ويرى باحثون المدرسة الحديثة أن الصراع هو أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل (زيد منير، 2006، 65).

فالصراع هو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو اختلافات أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية تشمل الجماعات والمنظمات، ويحدث الصراع جراء عوامل كثيرة، فقد اقترح (هودج وأنتوني) (Hodge&Antony) أن الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة أو التغيير في المركز أو حدوث ازدواجية وتداخل في العمل والتنافس والاختلاف في الثقافة (جميل المومني، 42، 2006).

إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل منظماتنا و مؤسستنا بغض النظر إلى طبيعة نشاطاتها هو إحدى قوى التغيير التي تظهر من خلال الصراع وبطبيعة الحال تعد إدارة الصراع عاملا مهما يميز المدير الفاعل عن المدير الموجود بالاسم فقط ، فالمدير الناجح يواجه مشكلة الصراع في منظمته بدراسة و حصافة ، ويجد البديل الأمثل لحل المشكلة ويستفيد من الصراع أكثر مما يتضرر منه ويستخدمه كقوة من أجل التغيير والتطوير والإبداع ثم يستثمره لصالح المنظمة من أجل تفعيل عملها وإضفاء الحيوية والتجدد على أنشطتها.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

أ- الصراع لغة: مصطلح الصراع (Conflit) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus) التي تعني "التطاحن معا باستخدام القوة"، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضهما البعض (جميل المومني، 41، 2006).

ب- الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم فقد عرفه (بوندينج) (Bounding) على أنه "موقف يتفق بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها. ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر (جميل المومني، 41، 2006).

حسب التباين الفكري عرفه (روبينز) (Robbins) على أنه "عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه وعن تعزيز ميوله" (أحمد بطاح، 2006، ص 132).

أما (بوندي Bondy) عرفه بأنه "انهيار أو تعطيل في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أوفي تقنياتها" (عبد الرحمن الطويل، 1999، ص 297).

عرفه (بدر) بأنه "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات (بدر حامد، 1994، ص 194).

الصراع حسب (عساف) يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ويعبر عن وضع معين يصبح فيه أطراف العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيها الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر، أولما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف (عساف، 202، 1984).

في حين عرفه (جواد) بأنه حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط وبعيد عن الحالة الاعتيادية (جميل المومني، 42، 2006).

في حين يرى (هلال) الصراع على أنه التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية (هلال، 14، 1993).

كما يعرف بأنه إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة و الاختيار بين البدائل" (القحطاني، 2001، 161).

أما (بوريسوف وفكتور) (Borisoff & Victor) فقد عرفا الصراع على أنه "اختلافات تحدث بين الأفراد وقيمهم وتعتمد على طبيعتها كالصراع الذي يدور حول الأهداف والقيم والدوافع والأفكار والموارد وأن الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص بأن طرفا آخر يربك أو سيقوم بإرباك هدف يخصه (أحمد بطاح، 2006، 132).

ويعرف (الطجم) الصراع بأنه "سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة" (الطجم، 1995، 208).

2- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي خصائص عديدة وهي كالتالي (العتيبي، 2006، 13):

- ❖ يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ❖ وجود ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع.
- ❖ هناك عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- ❖ يجب أن تكون أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- ❖ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- ❖ تبقى نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

3- جوانب الصراع التنظيمي

للصراع جانبين أحدهما وظيفي إيجابي والآخر غير وظيفي سلبي:

أ- الصراع الوظيفي (Functional-conflict): يقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق بجوهر العمل (Baker & others, 1988, p131).

ب- الصراع غير الوظيفي (**Dysfunctional-conflict**): يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ولهذا يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما أنه يرسخ المشاعر السلبية بين الأفراد (Bunchaman & Huczynski, 1997, p78).

4 - مجالات الصراع التنظيمي:

تتنوع مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات و المؤسسات مع تنوع العلاقات وتشابكها ولا يكون من السهل حصر هذه المجالات خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية (العتيبي، 14، 2006):

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

5- الأسس النظرية للصراع:

من وجهة النظر الإدارية يعتبر الصراع أمر ضروري مادام هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها والاهم ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه، بمعنى هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع مراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام و الانتماء إليه أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ فالصراع في حد ذاته أمر لا بد منه، وهو أمر مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية، فقد قال (برنارد) (Bernard) "إن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطا اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر، والصراع (رسمي مجد، 2004، ص204).

فقد تعددت آراء منظري الإدارة في تفسير الصراع، ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى ثلاث نظريات رئيسية وهي:

5-1- النظرية التقليدية في الإدارة:

رأت أن الصراع ظاهرة سلبية و خطيرة وأن الإداري الناجح هو الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول ازالته من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسة، فامن هذا السياق يجب التعامل معه على هذا الأساس وأهم فرضيات هذه النظرية:

-الصراع حالة يمكن تجنبها.

-يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين (محدثو الاضطرابات).

-واجب على السلطة أن تلعب دورا فعالا لتجنب حدوث الصراع.

-إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

من الممكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية (كتايلور وفا يول) اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات (أحمد بطاح، 2006، ص133).

5-2- النظرية السلوكية والإدارة:

ترى أن الصراع ضروري وحتمي و ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، رغم أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على المؤسسة فيؤثر على علاقات أصحابها. وتكون برامجها مربكة أحيانا إلا أن الإداري الناجح بإمكانه استكشاف الصراع وحصره فمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة.

وهذه النظرية يمكن ربطها بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام، حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفاعلية (أحمد بطاح، 2006، ص133).

5-3- النظرية التفاعلية:

رأت أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة وتفعيل عملها، وبالتالي تمكن من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

-الصراع هو حالة يمكن تجنبها.

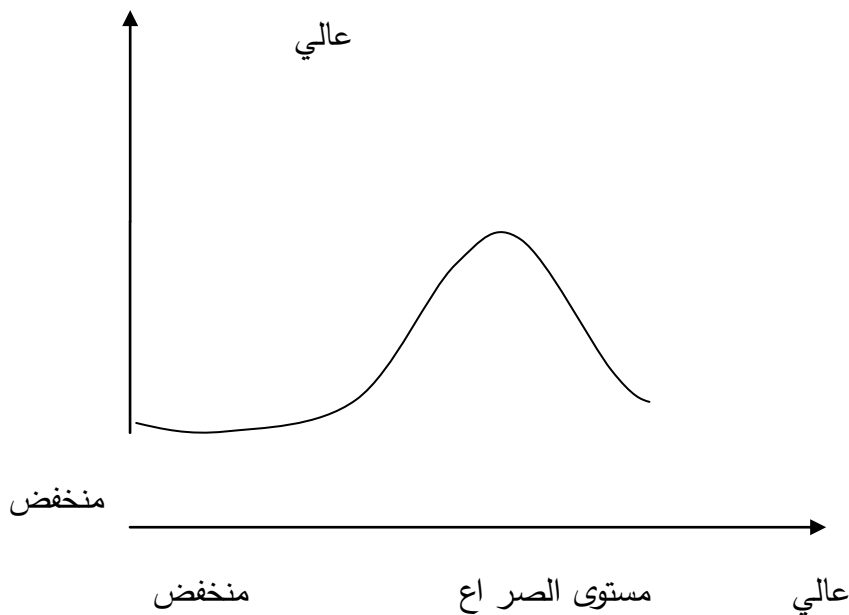
-الصراع إنعكاسي طبيعي للتجديد.

-إدارة الصراع ممكنة.

-الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل حتمي.

وبالتالي يمكننا ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأت أن الصراع ضروري حيث أنه يخلق الإحباط الأمر الذي يتطلب عملا وجهدا. وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة (أحمد بطاح، 2006، ص133- 134)

الشكل رقم(01) يمثل وجهة النظر الحديثة للصراع.



المصدر: (جبر أحمد وعبد المحسن جودة، 1999، 252).

6- أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمصادره تنظيمه، التخطيط ، إتجاهاته ،أثاره ،مستوياته.

6-1-أنواع الصراع وفقا لمصادره:

أشار (روبنز) (Robbins) إلى وجود ثلاث أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي (Robbins, 2001, p 492):

أ- صراع المهمات (Tasks-conflict): هو صراع متعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناءا يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

ب- صراع العلاقات (Relationship-conflict): هو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعتبر صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداوة بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

ج- صراع العمليات (Processes-conflict): يعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعا وظيفيا مفيد للأداء والإنتاجية.

هناك نمطين من الصراع (Shermerhorn & others 2000, p230):

أ- الصراع الجوهرى (Core-conflict): هو ذلك الصراع الناتج عن إتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

ب- الصراع الوجداني (Emotional-conflict): هو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن أحاسيس كالغضب، وعدم الثقة وعدم الإعجاب والخوف.

في حين أشار (العتيبي، 2006، ص32-33) أنه يمكن تقسيم الصراع وفقا لمصادره إلى مايلي:

أ- الصراع الانفعالي: يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

ب- الصراع من أجل المصادر: يحدث عندما تكون كلا الأطراف متصارعة من أجل مصادر نادرة سواء كانت المصادر مادية أو معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

ج- الصراع من أجل القيم: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

د- صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

و- الصراع الفكري: يبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف المتصارعة خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات. وعندما تشعر أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة.

ي- صراع حول الضرورة: يحدث صراع بين أعضاء جماعة معينة في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل، كونهم غير متفقين أساساً على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

6-2- أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه:

قد أشار (الدهان، 1992، 151) إلى نوعين من الصراع هما:

أ- الصراع المنظم (**organized-conflict**): هو ذلك الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم فيه استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، مثل صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب- الصراع غير المنظم (**unorganized-conflict**): هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل.

6-3- أنواع الصراع وفقاً للتخطيط:

ميز (رو وبایرز) نوعين من الصراع (Rue & bayers, 1989, 248):

أ- الصراع المخطط أو الإستراتيجي: أي الصراع المقصود، يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة. وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة. حيث يكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على إمتياز على الخصم بالنسبة للموارد المنظمة.

ب- الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

7-4- أنواع الصراع وفقا لإتجاهاته:

قسم (الخضور جمال، 1996، 37) الصراع وفقا لإتجاهاته إلى ما يلي:

أ- **الصراع التنظيمي الأفقي:** هو ذلك الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينهما غالبا علاقة إعتماة مشترك.

الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة يعتبر من بين أمثلة هذا الصراع.

ب- **الصراع التنظيمي الرأسي:** ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

7-5- أنواع الصراع وفقا لآثاره:

أشار العديد من المفكرين أن للصراع آثار سلبية تخل بفعالية المنظمة. وأن له آثار إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة وتنقسم أنواع الصراع وفقا لآثاره إلى:

أ- آثار إيجابية:

يعترف أصحاب الفكر الإدارة الحديث بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون "إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر من أكثر العناصر فعالية في التغيير، وعليه فالصراع مفيد للمنظمة باعتباره أساس التقدم والإبداع لتشجيعه على المبادرة الخلاقة وتطويره للأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات المحاطة بها ومن بين الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

*الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال(العميان، 2004، ص179).

*تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة (الباقي، 2001، ص197)

*يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، وخاصة ذوي الميول العدوانية (الحنيطي،32،1993).

*قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل (المهدي وحسام،230،2000).

*الصراع يولد مزيد من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم (العبيدي،11،2000)

*يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا (العتيبي،30،2006)

*يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى (الشخص،94،1994).

*يعمل الصراع على زيادة الإنتاجية ويساعد على النمو (العميان،2004،180).

*إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه (رفاعي،93،1980).

*يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي (Johns, 1987, p 445).

ب- آثار سلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية تجنب الصراع أمر ضروري، يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. مهما كان مصدر الصراع التنظيمي ذو آثار سلبية ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة منه كظهور لتوتر والقلق، فقدان احترام الذات وعدم المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها، ومن بين الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- ❖ يدفع الصراع كل طرفين إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يعيق المنظمة من الوصول لتحقيق أهدافها (العتيبي، 31، 2006).
 - ❖ ينتج عن الصراع انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة (جبر وجودة، 1999، 280).
 - ❖ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة (المهدي وحسام، 232، 2000).
 - ❖ يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين (جبر وجودة، 1999، 281).
 - ❖ يدمر المعنويات ويضيع الوقت، الجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية (العميان، 2004، 181).
 - ❖ إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، يكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة (جبر وجودة، 1999، 281).
 - ❖ يمكن اعتباره بمثابة مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية (العميان، 2004، 181).
 - ❖ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص المتصارعين، بحيث يؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد (الباقي، 198، 2001).
 - ❖ قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام (المهدي وحسام، 232، 2000).
 - ❖ يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات (العتيبي، 31، 2006).
- وقد أضاف عبد الوهاب الآثار السلبية التالية (عبد الوهاب، 2000، 220):
- ❖ ظهور التكتلات داخل الجماعة والتفكك.
 - ❖ تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.
 - ❖ كل مجموعة تعمل على زيادة الجهود المبذولة وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
 - ❖ يتسم سلوك كل جماعة اتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الحقد بين الجماعتين.

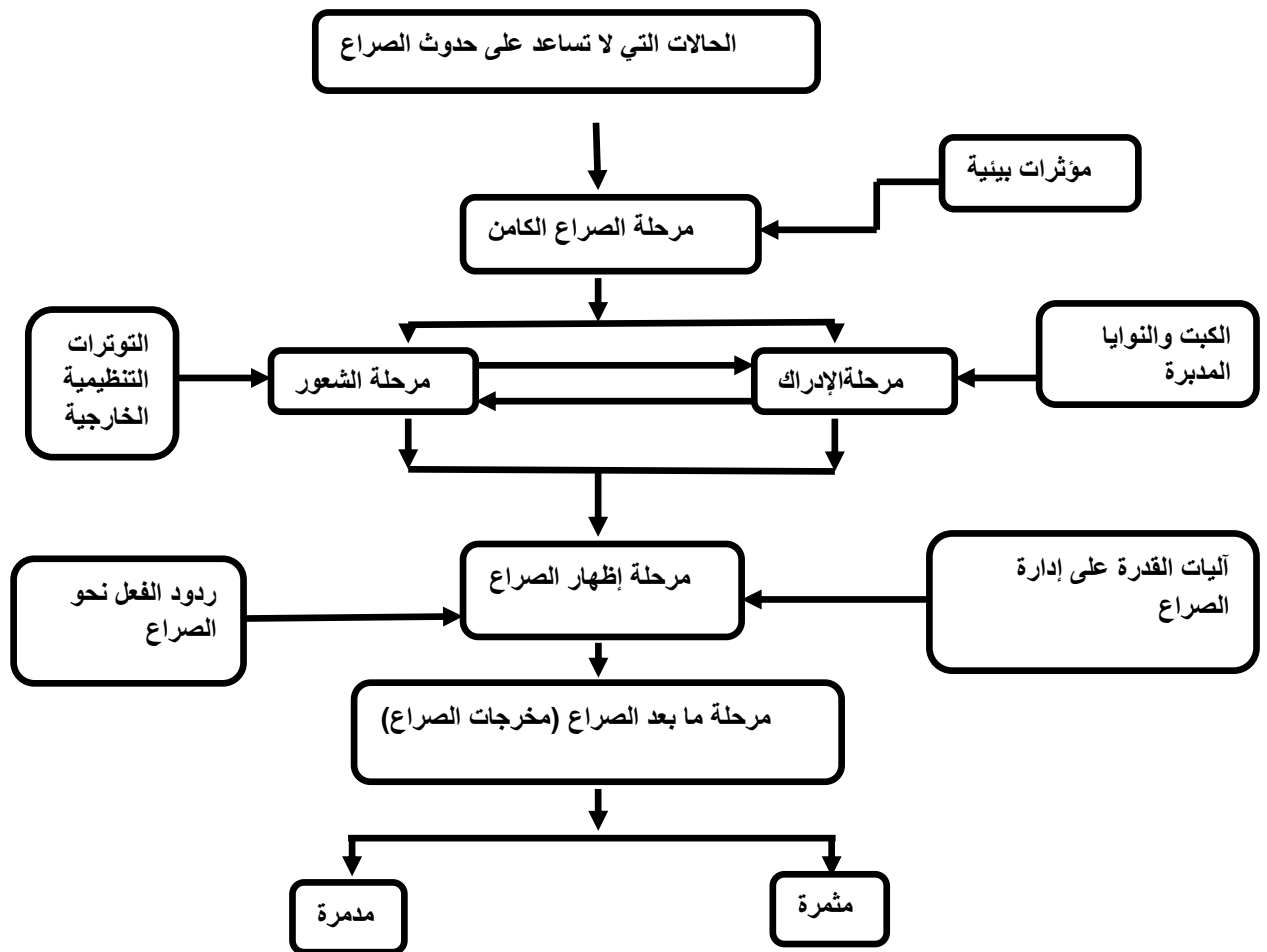
❖ تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرتها أمام الآخرين.

❖ تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

8-مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع بعدة مراحل عند نشأته، بحيث أن (بوندي&bondy) أشار إلى أن الصراع التنظيمي يمر بخمسة (5) مراحل وفيما يلي شكل يوضح ويبين كل المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات التي فيمل بينهما والمؤشرات التي تبين كل مرحلة (bondy&بوندي،1980،111)

الشكل رقم (02) يوضح مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات فيها



Source:(bondy I ,1980,p111).

وقد اعتبر (العميان) الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها (دورة حياة الصراع) (العميان،2004،199).

وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ويمكن التمييز بين المراحل الخمس على النحو التالي:

8-1- مرحلة الصراع الكامن (الضمني):

من بين الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع في هذه المرحلة والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن (العميان، 2004، 202).

وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها ما يلي (الجندي وعادل السيد، 1998، 200):

أ- المنافسة على الموارد المحدودة: معناه أن كل فرد يسعى إلى زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

ب- الحاجة إلى الاستقلالية: تمثل منبعا للصراع عند محاولة أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

ج- تشعب الأهداف: عند فشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.

8-2- مرحلة الصراع المدرك:

هي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، حيث أن المعلومات هنا تلعب دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، وتتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (تركي، 1986، 268).

وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين (المهدي وحسام، 2000، 224).

8-3-3-مرحلة الصراع الشعوري:

يتمحور الصراع بشكل واضح في هذه المرحلة، فيها تتولد أشكال من القلق التوتر، الغضب ويكون أما فردي أو جماعي تكون مشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، ويصبح كل منهم طرفاً من الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة (حريم، 2000، 51).

8-4-4-مرحلة الصراع العلني (السلوكي):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر (المهدي وحسام، 2000، 224)، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل (الانسحاب اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى) (العميان، 2004، 204)

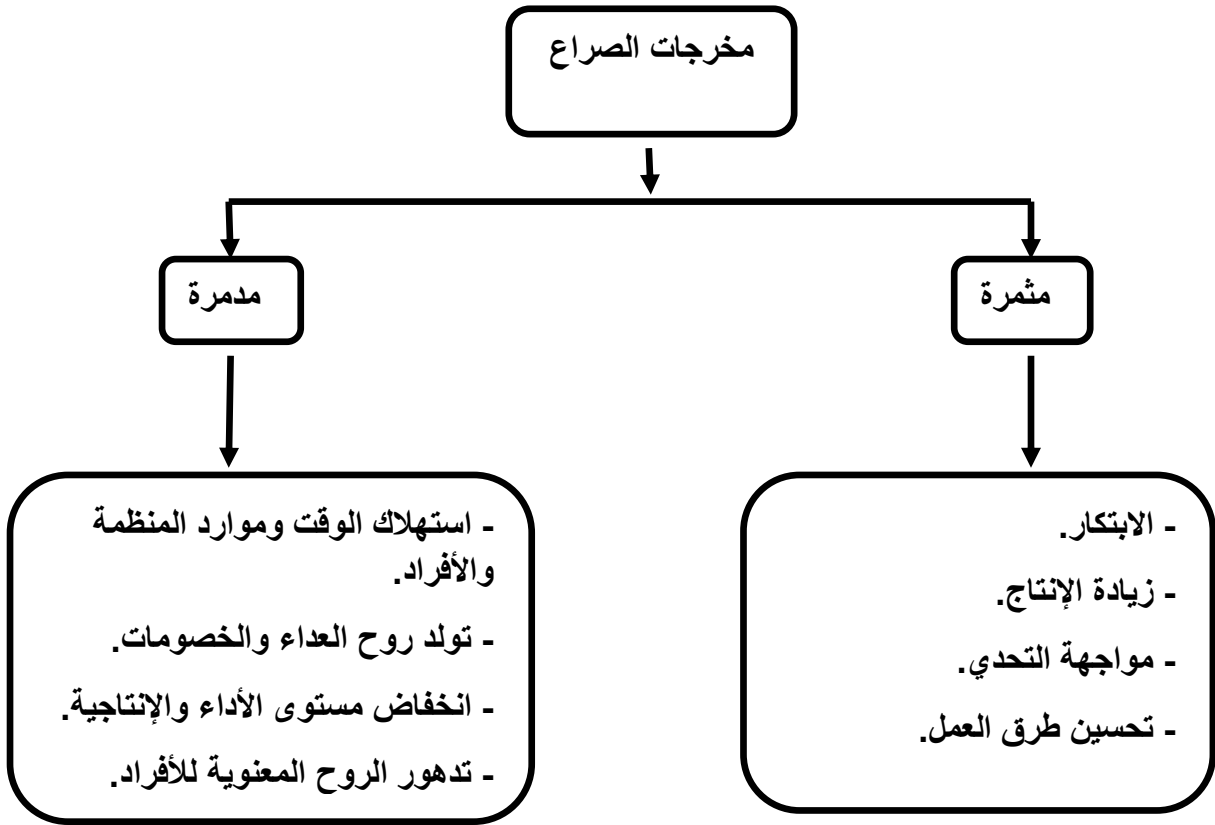
8-5-5-مرحلة مخرجات الصراع لما بعد الصراع:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجامعات أو المنظمات، وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح أو خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً (الشماع خليل، 2005، 156).

ومن الأهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن جهة أخرى فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً وليس أن الصراع غير موجود (Dubose & Pringle, 1989, 285).

ومرحلة ما بعد الصراع أي (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرضي للطرفين، ويمكن أن تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع ، والشكل التالي يوضح مخرجات الصراع.

الشكل رقم (03):مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة).



المصدر: (المهدي سوزان وحسام هيبه، 2000، 225).

يتضح من خلال شكل رقم (03) أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار وزيادة في الإنتاج ومواجهة التحدي وتحسين طرق العمل، أما الصراعات المدمرة فهي التي تؤدي إلى استهلاك وقت وموارد المنظمة والأفراد وتولد روح العداة والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

9- أسباب الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها (ماهر، 2003، 264).

9-1- الأسباب الشخصية للصراع:

ويرجع (الحزب، 48، 2006) هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي ومن أهمها ما يلي:

- ❖ الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- ❖ سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.
- ❖ الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- ❖ العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- ❖ خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- ❖ الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين

9-2- الأسباب التنظيمية للصراع ومن أهمها:

- ❖ المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة:

وهذا ما يحدث عندما تكون رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات) والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين) وذلك أقل جهدا (المهدي وحسام، 2000، 233).

- ❖ غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

لا شك أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها (جبر وجودة، 1999، 265).

❖ درجة الإستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدودا أو معدوما أحيانا (الشماع خليل، 2005، 297).

❖ تعارض الأهداف:

معناه أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن يتعارض بعضها عن بعض، على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة (الجندي وعادل السيد، 198، 1998).

كما يسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد ونفسه، فيصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف في نتائجها أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر (العتيبي، 2006، 43).

❖ الصراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين (عبد الوهاب، 2000، 218).

❖ عدم فعالية نظام الإتصال:

إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب و بالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض ونوعا من الصراع بين الفئات المختلفة (الطجم والسواط، 1995، 232).

أما (جواد شوقي، 2000، 267) فيرى أن حدوث الصراع راجع للأسباب التالية:

- ❖ **العامل النفسي:** حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.
 - ❖ **عامل السلطة:** أي تركز السلطة وعدم توزيعها وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذين يمتلكونها.
 - ❖ **عامل المصلحة:** أي تفضل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.
 - ❖ **العامل الثقافي:** أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.
 - ❖ **العامل البيئي:** أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.
 - ❖ **العامل المنظمي:** أي الأسباب الهيكلية للأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا ما يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.
- وبالإضافة إلى ما ورد فقد أشار (العتيبي، 2006، 39) إلى وجود 43 سببا من أسباب الصراعات التنظيمية، وهي مبينة في الجدول رقم (01)

الجدول رقم(01):أسباب الصراعات التنظيمية.

القسم	السبب	القسم	السبب
1	طبيعة إتخاذ القرارات	2	عدم وضوح الصلاحيات
3	عدم وضوح المسؤوليات	4	محدودية الموارد
5	ضعف البناء التنظيمي	6	ضعف التنسيق
7	ضعف الإتصال	8	الإعتمادية المتبادلة
9	التنظيمات غير الرسمية	10	غموض الدور
11	صراع الهدف	12	إختلاف السمات الشخصية
13	إختلاف القيم	14	البحث عن الهيبة
15	إختلاف الإدراك	16	الإحباط
17	البحث عن النفوذ	18	ضعف الحوافز
19	تشابك العلاقات	20	عدم المساواة بين العاملين
21	كبر حجم المنظمة	22	الفروق الفردية
23	ضعف المعلومات	24	تغيرات البيئة
25	تعارض الأهداف	26	إختلاف الأنشطة
27	إختلاف معايير الأداء	28	الطلب المتزايد على المتخصصين
29	إختلاف المراكز الإدارية	30	إختلاف الإتجاهات
31	ضعف الإلتزام التنظيمي	32	النمط القيادي
33	صراع الدور	34	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا
35	ضعف الرضى الوظيفي	36	التنافس في الأداء
37	تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا	38	ضعف الرقابة الإدارية
39	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين	40	الأسلوب الإشرافي

المصدر: (العتيبي طارق موسى،2006،39).

10- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تم إقتراح عدة مؤلفين إستراتيجيات مختلفة لحل الصراع أو إدارته ومنها ما يلي:

فقد عرض (سترنبورغ ودوبسن) (Strenberg&Dobson,1987,p129) الحلول التالية للصراع:

❖ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة.

- ❖ الإقناع.
- ❖ التوفيق بين الأطراف الصراع.
- ❖ السياسة ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق ويلجأ إليها بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة.
- ورأى (ليكرت)(Likert) أن المنظمة الفعالة تملك قدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق 'الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة (العطية ماجدة، 2003، 48).
- أما (بليك ومونتون) أن العلاج الفعال للصراع هو المواجهة المباشرة بين أطراف الصراع، حيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة ويتم فحصها وتقويمها من قبل أطراف الصراع ومناقشة حلول لها (Blake&Mouton ,1964, 173).
- وتقدم (كاتز وخان)(Katz&Khan) بثلاث حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي (الثبتي خالد، 2005، 51):
- ❖ التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقة بين أعضاء المنظمة.
- ❖ إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.
- ❖ تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- وقد عرض (كيلي)(Kelly) أساليب إدارة الصراع التالية (السلمي سعود، 2004، 72):
- ❖ **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفان.
- ❖ **التوسط:** وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.
- ❖ **التحكيم:** ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل عندما يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطي السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.
- ويرى (هودج وأنتوني) (Hodje&Anthony) أنه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية (قطن، 2001، 56):

- ❖ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته لأنه يعتمد إلى كبت الصراع.
- ❖ تلطيف أو تسكين الصراع: وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع، وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.
- ❖ التجنب أو الانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر إلى أن يبعد التركيز عن الصراع أو قد يعتمد أحد أطراف الصراع إلى الانسحاب من مجابهة الصراع.
- ❖ التوفيق بين أطراف الصراع: ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.
- ❖ المجابهة: وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما تركي فقد قدم عرضاً لأساليب إدارة الصراع وهي كالتالي (تركي، 1986، 271):

- ❖ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - ❖ التفاوض، وبموجبه يحصل كل طرف على شيء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - ❖ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.
- ولحدود هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بخمس أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها (بليك ومونتون) (Blake & Moun-ton, 1964, p165) وقام بتطويرها كل من (توماس وكيلمان) (Thomas & Kilman, 1976) وهذه الأساليب هي:

- ❖ أسلوب التعاون.
 - ❖ أسلوب التنازل أو الإجماع.
 - ❖ أسلوب التسوية أو التوفيق.
 - ❖ أسلوب التجنب.
 - ❖ أسلوب المجاملة أو التنازل.
- وسوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض هذه الدراسة، وفيما يلي سنناقش بإيجاز هذه الأساليب:

أ - أسلوب التعاون / التآزر (collaborative strategy):

ويعرف أيضا بأسلوب المواجهة وحل المشكلات أو أسلوب الإقناع ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما (زياد يوسف، 44، 2005).

ب - أسلوب التنافس/ الإيجار (competitive/forcing strategy):

ووفقا لهذا الأسلوب فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين (العسكر، 34، 1983).

والفرض الأساسي في هذا الأسلوب هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أنا أكسب وغيري يخسر) ويعتبر هذا الأسلوب سلوكا سلبيا لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه.

وقد أشار جونز من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذا الأسلوب أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر و من ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع (Johns 1987, p444).

ج - أسلوب التسوية (compormising strategy):

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليه أيضا أسلوب التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة، ويقصد به إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث يتضمن هذا الأسلوب قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع (Robbins, 2001, p490)، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر.

د - أسلوب التجنب (avoiding strategy):

ويقصد به عدم مواجهة الصراع بحيث يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته وبناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع إنتشار شعور الغضب

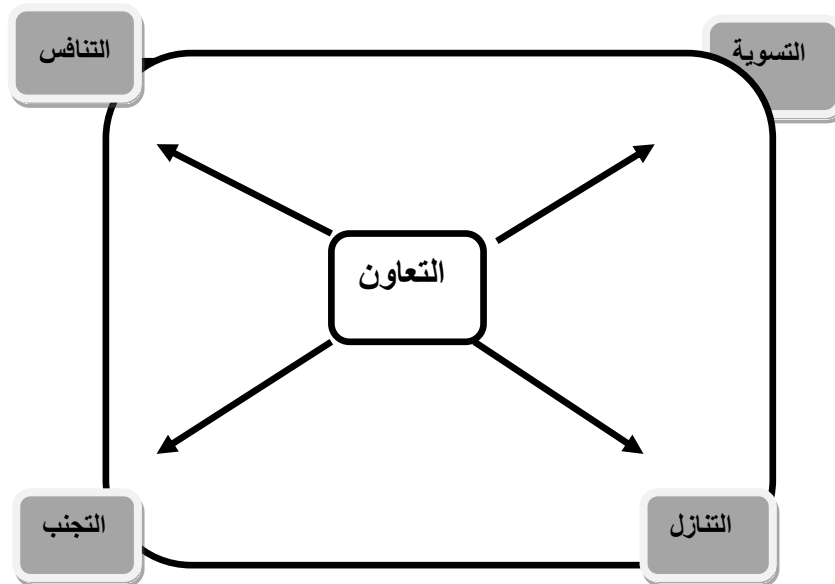
والإحباط لدى المرؤوسين ويطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الهروب أو الإغفال، ويسمى أيضا بأسلوب (أنا أخسر وغير يخسر).

ويتفق كل من (بدر حامد، 276، 1994) و(العسكر، 1983، 35) على أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، بيد أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة في حين أن كل من (ديبوز) (Dubose 1989, 10) قد أوضح أن أسلوب الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون له نتائج إيجابية سيما في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

و- أسلوب المجاملة/ التنازل (accommodation strategy):

وبموجب هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته بهدف الإبقاء على علاقات جيدة (حريم، 2000، 53)، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر)، ويوضح الشكل التالي الأساليب السابقة الذكر.

الشكل رقم (04): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (المعشر زياد يوسف، 2005، 56).

ومن خلال عرض الأساليب الخمسة التي يمكن للأستاذ أن يعتمد على إحداها يمكن إستنتاج أن إختيار الأستاذ لأي من تلك الأساليب لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على إختيار الأسلوب ودورها في حل الصراع.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل النظري تم التطرق إلى بعض النقاط التي تعتبر جد مهمة في موضوع الصراع التنظيمي، حيث تم الإطلاع على مجموعة من التعاريف التي تناولت ماهية الصراع التنظيمي، كما تم الوقوف على بعض الخصائص المهمة التي يتميز بها الصراع التنظيمي ، ثم الانتقال إلى ذكر جوانبه الإيجابية والسلبية ، أما فيما يتعلق بمجالات الصراع فقد تبين أنها تتعدد بتعدد العلاقات وتشابكها وبالتالي ليس من السهل حصر هذه المجالات خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة ، ثم ذكرنا الأسس النظرية للصراع التي قامت بتفسير هذه الظاهرة.

كما تم التطرق تحديد أنواع الصراع ، كما تم الإطلاع على المراحل التي يمر بها الصراع وقد تم تحديدها في خمس مراحل ، وذكرنا أسباب الصراع وتطرقنا في الأخير إلى ذكر أساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي.

ومادام موضوع الصراع التنظيمي واسع وممتد فإن التعمق في دراسته يعتبر أمرا ملحا حتى يتمكن الإداري من استثماره وتحويله إلى وسيلة للإبداع والابتكار والتطور.

الفصل الثالث:

تقدير الذات

✿ تمهيد.

- 1- مفهوم تقدير الذات.
- 2- أهمية تقدير الذات.
- 3-العوامل المؤثرة في تقدير الذات.
- 4-أقسام تقدير الذات.
- 5-مستويات تقدير الذات.
- 6-أهم النظريات التي تناولت تقدير الذات.
- 7-الحاجة إلى تقدير الذات.
- 8-الطرق التي يستعملها الفرد للشعور بتقدير الذات.
- 9-طرق قياس تقدير الذات.
- 10-أشهر المقاييس المستخدمة في تحديد مستوى تقدير الذات.

✿ خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الذات بمثابة كائن في الإنسان منذ الولادة بحيث أنه يؤثر فينا وبوجودنا ويشعرنا بقيمة أنفسنا بحيث أن الذات الإنسانية بإمكاننا ملاحظتها في السلوك الذي يحدثه الفرد وان كل ما حولنا يشكل أساس ذواتنا، يساعدنا تفاعلنا مع الآخرين على فهم الذات، وبهذا قد أصبح من إحدى أهم المفاهيم في جل النظريات السيكولوجية خاصة تقدير الذات الذي يمثل القاعدة الأساسية للصحة النفسية للفرد وكذا مختلف كل علاقاته إما مع محيطه أو نفسه. هناك حكمة قديمة قدم وجود الإنسان على وجه الأرض تقول "أعرف نفسك"، ولكن رغم قدمها وبساطتها إلى أنها صعبة التحقيق بل وأشد الأمور إزعاجا للمرء، وأغرب من ذلك هو الحيل والميكانيزمات البارة التي يستعملها للهروب من نفسه، بما لا يدع وقتا لاكتشاف خبايا ذلك المجهول.

كانت دراسة تقدير الذات من الموضوعات المهمة المنبثقة عن الشخصية، والتي طالما تصدرت اهتمامات الباحثين، فالفرد يعيش تغيرات نفسية واجتماعية واقتصادية تؤثر عليه فتزيد من معدلات المشقة والضغط، التي تؤدي بدورها إلى زيادة معدلات الاضطرابات النفسية والانحرافات السلوكية فتحول دون توافق بنية الشخصية فضلا عن إخلال في تقديره لذاته. وسنحاول في هذا الفصل التطرق أولا لمفهوم تقدير الذات مع أهم العناصر المرتبطة بتقدير الذات.

1- مفهوم تقدير الذات:

- لغة: قدر بمعنى اعتبر وثن أي أعطى قيمة. (المتقن، 2004)

- اصطلاحاً: إن مصطلح تقدير الذات مفهوم حديث نسبياً فقد ظهر في أواخر الخمسينيات (50) ضمن النظريات المفسرة للذات ،ولقد تباينت تعريفات هذا المصطلح بين العديد من الباحثين والمشتغلين بالدراسات النفسية مثل "مصطفى كامل" الذي أشار إليه في معجم علم النفس والتحليل النفسي على أنه " نظرة الفرد واتجاهه نحو ذاته ومدى تقدير هذه الذات من الجوانب المختلفة كالدور والمركز الأسري والمهني والحسي ،وبقية الأدوار التي يمارسها في العلاقة بالواقع وتشكل توظيفاً أو تعديلاً أو انحرافاً في علاقة الفرد بذاته"(بورزاق سميرة، 2006، 112).

عرفه إبراهيم أبو زيد على أنه " ذلك الحكم الشخصي للفرد عن الاستحقاق أو عدم الاستحقاق الذي يتم التعبير عنه في الاتجاهات التي يحملها نحو نفسه" (إبراهيم أحمد أبو زيد، 1987، 48).

في حين عرفه (كاتل 1964 Cattle) أنه "حكم شخصي لقيمة الذات حيث يقع بين نهايتين إحداها موجبة والأخرى سالبة" (أحمد محسن حسن صالح، 1995، 215).

ويعتبر جبريل موسى تقدير الذات أنه " التقييم العام لدى الفرد لذاته في كليتها وخصائصها العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والجسدية، وينعكس هذا التقييم في ثقته بذاته وشعوره نحوها وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها وتوقعاته منها كما يبدو ذلك في مختلف مواقف حياته (جبريل موسى، 1993، 98).

أما بالنسبة لابن وجيرين (Labin-Jerin) 1984 عرفا تقدير الذات على أنه "التقدير الكلي الذي يقرره الشخص عن ذاته ويعمل كقوة موجبة للسلوك ،فإنما أن يكون محفزاً إذا كان إيجابياً أو مثبطاً إذا كان سلبياً" (فؤاد إبراهيم وسيد سليمان، 1998، 194).

وعرفه عبد الرحيم بخيت 1985 أنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات التي يستند عليها الفرد عندما يواجه العالم المحيط به، فهو حكم الفرد اتجاه نفسه وقد تكون بالموافقة أو الرفض(نبيل محمد الفحل، 2000، 6).

في حين يرى **كورمان (Korman)** بأن تقدير الذات "هو مدى إدراك الفرد لذاته على أنها واسعة ومشبعة لحاجاته (عبد الفتاح دويدار، 1992، 14).

كما يعرفه **الحنفي 1972** على أنه "تقييم الذات أو تقرير عن الذات وهي المعلومات التي يقررها الفرد عن نفسه أو تقيمه لذاته" (عبد العزيز حنان، 2012، 44).

ويرى **كيمبل (Kemble)** أن تقدير الذات تشير إلى "توقعات النجاح في مهمات لها أهمية شخصية واجتماعية"، أما **ديمو (Demo)** فيوضح أن تقدير الذات هو "وجود مشاعر إيجابية اتجاه الذات وإلى الشعور بالنجاح والقدرة، وإلى قبول الذات والإحساس بقبول الذات من طرف الآخرين" (موسى جبريل، 1993، 102).

أما **مصطفى فهمي 1979** عرف تقدير الذات على أنه «عبارة عن مدرك أو اتجاه يعبر عن إدراك الفرد لنفسه وعن قدرته على كل ما يقوم به من أعمال وتصرفات، ويتكون هذا المدرك في إطار حاجات الطفولة، وخاصة الحاجة إلى الاستقلال والحرية والقبول والنجاح" (فواد إبراهيم وسيد سليمان، 1998، 193).

أما **كوهن (Kohen)** عرف تقدير الذات على أنه "الدرجة التي تتطابق عندها الذات المثالية والذات الواقعية" (عبد العزيز حنان، 2012، 43).

ويضيف **انجلش انجلش (Englich-Englich)** أن تقدير الذات هو "تقويم صريح وواضح لما هو حسن ولما هو سيء في الفرد" (نور الدين بوعلي، 1993، 42).

بينما يرى **محمد بيومي حسن 1989** أن تقدير الذات هو "التقييم الذي يضعه الفرد لذاته وكما يدركها الآخرون من وجهة نظره هو" (محمد بيومي حسن، 1989، 402).

أما **كوبر سميث (Cooper-Smith)** فيقول عن تقدير الذات بأنه "مجموعة الاتجاهات والمعتقدات التي يستدعيها الفرد عندما يواجه العالم المحيط به، وهنا يعطي تقدير الذات تجهيزا عقليا يُعد الشخص للاستجابة طبقا لتوقعات النجاح والقبول والقوة الشخصية" (بوزقاق سميرة، 2006، 114).

كما قدم كوبر سيمث 1967 تعريفا لتقدير الذات على انه "ذلك التقييم الذي يتوصل إليه الفرد ويتبناه عادة فيما يتعلق بذاته ويرى أن مفهوم الذات يعبر عن اتجاه موافقة أو عدم الموافقة من جانب الفرد اتجاه ذاته" (صالح محمد أبو جادو، 1998، 171).

ويعتبره روزن برج (Rosenberg) "بأنه اتجاهات الفرد الشاملة سالبة كانت أو موجبة نحو نفسه" (فؤاد إبراهيم وسيد سليمان، 1998، 54).

ويشير كل من جيرارد ولاندمان (Girard-Landsman) إلى أن تقدير الذات يمثل "نظرة الفرد الإيجابية نحو ذاته بمعنى أن ينظر الفرد نظرة تتضمن الثقة بالنفس بدرجة معقولة وكافية، وإحساسه بكفاءته واستعداده وجدارته لتقبل الخبرات الجديدة" (بوزقاق سميرة، 2006، 115).

وقام (زيلر Ziller) بتقديم تعريف لهذا المصطلح على أنه "مجموعة من المدركات الموجودة عند الشخص فيما يخص قيمته، وهذه القيمة شديدة الصلة بمدركات وردود أفعال الأشخاص المحيطين به، وهذا التقدير للذات يتطور عن طريق عملية مقارنة اجتماعية تخص سلوك ومهارات الآخرين" (ناصر ميزاب، 2013، 95).

ومن خلال الاطلاع على هذه التعاريف السابقة المتباينة التي قدمها مجموعة بارزة من الباحثين المختصين والمنشغلين بالدراسات النفسية نستنتج أنهم يتفقون على أن تقدير الذات ما هو إلا " مجموعة من الأحكام التي يصدرها الفرد على ذاته بحيث يمكن أن تكون ذات لها أهمية وقيمة ناجحة أو تكون ذات فاشلة حقيرة لا معنى لها".

ومن هذا نستطيع القول بأن تقدير الذات هو حكم الفرد عن ذاته والتقييم الذي يضعه لنفسه وشعوره بأهميته وقيمه، ويتضمن هذا التقييم اتجاهات الفرد الايجابية والسلبية لنفسه وهو حكم يصدره الفرد على درجة كفاءته الشخصية أو جدارته.

2- أهمية تقدير الذات:

كلما ازداد نمو الطفل تزداد حاجته إلى تقدير ممن حوله بالبيت كل من والديه وإخوته حتى في المدرسة من أصدقائه ومدرسيه ليحظى بهذا التقدير، فيعمل وينشط في مجالات كثيرة في الدراسة وفي أوجه النشاط المدرسي وفي النظام حيث يلفت إليه الأنظار ويحظى بالتقدير الاجتماعي والمرغوب، وقد

يمثل تقدير الذات من الآخرين بمدحه أو الثناء عليه ، ونجد ذلك أيضا عند البالغين حيث ان الفرد يميل إلى أن يثاب على عمل أجاده أو مشروع قام به إثابة مادية كالحصول على علاوة من رئيسه أو على درجة أو على تشجيع ،فحصيلة ما يحققه الفرد من نجاح أو فشل خلال خبرات حياته هي التي تحدد شدة أو ضعف الحاجة إلى التقدير لدى هذا الفرد.

يرى (بالمارد) أنه إذا كانت الحاجات النرجسية لم تشبع فإن تقدير الذاتي نقص و أغلب الباحثين يؤكدون على أن تقدير الذات السوي هو الذي يسمح للفرد أن يتكيف وبالتالي يجلب الإحساس بالأمان ويسمح له بتوظيف طاقته النفسية نحو معرفة حقائق الحياة.

الحاجات لتقدير الذات أو الشعور بالقيمة الذاتية هي في الواقع موجودة في أساس كل سلوك بشري و بمقولة أخرى فان كل واحد شخص مهم جدا في نظر نفسه، وهذا يعني شيئا كبيرا من سلوكنا مدفوع بنظرتنا إلى أنفسنا ونحن حين نتصرف نأخذ بعين الاعتبار ذواتنا وتأثير هذا التصرف بالنسبة إليها، من الممكن التأكد على أن الفرد يدرك ذاته بأصالة على أنها جديرة بالتقدير واهتمام لديه أقوى مما لدى الشخص الأخر.

3-العوامل المؤثرة في تقدير الذات:

يعتبر الذات اللبنة في بناء الشخصية من أجل تحقيق التوافق النفسي السوي، وأي تأثر لمدرجات ذواتنا بالعوامل الاجتماعية والجسمية والنفسية تؤدي بالشخصية إلى حالة من عدم التوافق النفسي، ومن أبرز هذه العوامل التي تؤدي إلى تقدير ذات مرتفع أو منخفض لدى الأفراد نجد ما يلي:

1.3-عوامل تتعلق بالفرد نفسه:

ثبت أن درجة تقدير الذات لدى الفرد تتحدد بقدر خلوه من القلق أو عدم الاستقرار النفسي بمعنى أنه إذا كان الفرد متمتعاً بصحة نفسية جيدة ساعد ذلك على نموه نمواً طبيعياً ويكون تقديره لذاته مرتفعاً، أما إذا كان الفرد من النوع القلق غير المستقر فإن فكرته عن ذاته تكون منخفضة وبالتالي ينخفض تقديره لذاته، حيث يرتبط ذلك ببعض العوامل المتعلقة بالفرد ذاته المتمثلة فيما يلي:

1-**الجنس:** يعد متغير الجنس من المتغيرات المهمة التي تؤثر في تقدير الذات، فهو يحدد إلى حد ما أساليب المعاملة الوالدية، حيث قد نرى الفرق واضح في تعامل الوالدين مع أبنائهم، حيث يعطيان الرعاية

والعناية والاهتمام للولد أكثر من البنات خاصة بالمجتمعات العربية، وقد يكون العكس لدى بعض المجتمعات الأخرى، فهناك العديد من الدراسات التي بحثت حول مفهوم الذات وارتباطه بالجنس نذكر منها: دراسة **حامد عبد الزهران (1971)** ودراسة **أندروز (1976)** ودراسة **عروق إدريس (1992)** (بوزقاق سميرة، 2006، 64).

ب- الناحية الجسمية: تعد من المصادر الحيوية في تشكيل مفهوم الذات والتي تتضمن بنية الجسم ومظهره وحجمه، فطول الجسم وتناسقه ومظهره وملامحه الجميلة لها تأثير إيجابي في رؤية الفرد لنفسه لأن ذلك يدعو غالبا إلى استجابات القبول والرضا والتقدير والحب والاستحسان، كذلك يعد النضج الجسمي للذات الجسمية عنصرا مهما في مفهوم الذات، لذلك فإن البلوغ المبكر للبنات له تأثير إيجابي في مفهوم الذات بدرجة أكثر من البلوغ المتأخر. ومن الدراسات التي أظهرت العلاقة بين مفهوم الذات والنضج الجسمي نذكر دراسة **موسن وجونز (1957)** (Mussen-Jones) ودراسة **النيل وكفافي (1995)** ودراسة **أوبياكور (1987)** (Obiakor) (قحطان أحمد ظاهر، 2004، 82).

ج- التحصيل الأكاديمي: العلاقة بين مفهوم الذات والتحصيل قوية ووثيقة إذ يمكن القول إنه كلما زاد أحدهما أثر في الثاني بشكل إيجابي، وتشير الدراسات إلى أن الأفراد ذوي التحصيل المنخفض غالبا ما يميلون إلى أن يكونوا مشاعر سلبية اتجاه أنفسهم، في حين يميل الأفراد ذو التحصيل العالي إلى تكوين مفاهيم ومشاعر إيجابية. ويمكن أن نستشهد ببعض الدراسات التي تطرقت لدراسة هذه العلاقة منها دراسة **ستريت (1988)** (Street) ودراسة **يعقوب إبراهيم وبلبل رمزي (1985)** ودراسة **روجرز وزملائه (1978)** (عبد العزيز حنان، 2012، 57).

د- السن: أكدت العديد من الدراسات أن مفهوم الذات يتطور مع التقدم في السن وهي إحدى سمات مفهوم الذات الاجتماعي والتعلم والقدرات العقلية وغيرها، فعملية التقدم في السن مسألة حتمية، وأن مفهوم الذاتي تبع ذلك مادام هناك زيادة في المعارف والخبرات التي يمر بها الفرد أثناء محاولته للتكيف مع البيئة التي يعيش فيها.

ومن بين الدراسات التي أجريت في هذا الجانب حول العلاقة بين مفهوم الذات والعمر نذكر منها : دراسة **لارند ومولر (1979)** (Larned & Muller)، والتي هدفت إلى معرفة التغيرات التطورية التي تحدث لمفهوم الذات وتقدير الذات لدى الطلاب المكسيكيين الأصليين الجدد من الصف الأول حتى الصف التاسع، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقدير الذات يختلف من صف لآخر، وكذلك دراسة **مارش وكرافين وديبوس (1990)** (Graven, Debus, March) ودراسة **إدريس صالح محمد (1992)**.

حيث أنّ التقييم للذات يزداد تمايزاً مع تقدم النمو، بحيث تكون هناك تقييمات مختلفة باختلاف مجالات التفاعل ويتطور ذلك التقييم وفقاً لملاحظات المرء عن ذاته ولإدراكه كيفية رؤية الآخرين له (ممدوحة سلامة، 1991، 280).

هـ- السلوك الإنساني: يعتبر السلوك الإنساني نتاج لعوامل داخلية وخارجية تتعلق بالجانب البيولوجي والاجتماعي حيث يقول السلوكيين في هذا الصدد "أن السلوك متعلم سواء كان سوياً أو غير سوي إذ أن البيئة الأولى التي يعيش فيها الفرد تشكل سلوكه بشكل أساسي وفق متغيراتها الكثيرة"، ويمكن القول أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين السلوك ومفهوم الذات، فالذين يتسمون بالسلوك المقبول لديهم مفهوم ذات إيجابي بينما الذين يتسم سلوكهم بالسلبية لديهم مفهوم ذات سلبي. ومن الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين مفهوم الذات والسلوك نذكر: دراسة إيو (Eyo) (1981) ودراسة ستراوس (Strauss) (1988) ودراسة أنور محمد الشرقاوي (1970) (عبد العزيز حنان، 2012، 58).

3-2- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: وهي متصلة بظروف التنشئة الاجتماعية والظروف التي تربي ونشأ فيها الفرد وكذلك نوع التربية ومنها:

أ- الرعاية الأسرية: يحتاج الطفل في مراحل نموه المختلفة إلى جو أسري هادئ ومستقر وأيضاً للتقبل في جو أسرته والمجتمع فقد يؤدي شعوره بالرفض لتكوين مفهوم خاطئ عن ذاته وتقديره لها (أحمد عكاشة، 1998، 18).

حيث تعتبر الأسرة البيئة الأساسية لنشأة ونمو تقدير الذات لدى الفرد، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن دعم الوالدين ومنح الاستقلال والحرية للأبناء مرتبط بطريقة إيجابية بالتقدير المرتفع للذات لدى الأبناء، فعندما يثق الأب والأم بالابن ويعتبر أنه شخصاً مسؤولاً فإن هذا يزيد من تقديره لذاته (فراحي فيصل، 2011، 64).

وقد أشار بلاك (Black) 1979 إلى ظهور تقدير ذات منخفض عند الأطفال من ولدين مطلقين أو مدمنين على المشروبات الكحولية (ناصر ميزاب، 2013، 89).

وفي نفس الإطار وجد بروبك وبير (Brubeck-Bier) 1992 أن لهؤلاء الأطفال نظرة سلبية حول أنفسهم يتحصلون على درجة مرتفعة في اختبار الانهيار لـ (باك) (Beck) أو مقياس الانهيار للأطفال (فراحي فيصل، 2011، 65).

أما حسب ماك كورميك وكينيدي (Mc.Cormick & Kennedy) فإن المراهقين الذين انفصلوا عن آبائهم أثناء طفولتهم ستكون العلاقة ما بين الأب والابن صعبة عند نهاية مرحلة المراهقة إضافة إلى تقدير ذات منخفض (عبد العزيز حنان، 2012، 59).

ويعتقد جون سوليفان أن البيئة التي تشعر المراهق بفقدان السند والحرمان والإحباط فهذه البيئة تولد القلق لدى المراهقين وتؤدي بشكل خطير لتهديد مفهومه وثقته بذاته واحترامه لها (بوزقاق سميرة، 2006، 72).

ب- المدرسة: ولها دور كبير في تقدير الطفل لذاته حيث يكون تأثيرها في تكوين تصور الطفل عن ذاته واتجاهاته نحو قبولها أو رفضها، كما أن لنمط النظام المدرسي والعلاقة بين المعلم والتلميذ يؤثر تأثيرا هاما على مستوى مفهوم التلميذ عن نفسه وقد تطرقت العديد من الدراسات التي بحثت في ذلك منها دراسة دانزيك 1977 (Danzing) ودراسة هاروب 1983 (Harrop) (محمود فتحي عكاشة، 1986، 38).

ج- عوامل ناشئة عن المواقف الجارية والمجتمع: ويتمثل ذلك في المكانة الاجتماعية و ضالة النجاح والفشل والشعور بالاختلاف عن الغير والترفع أو الرفض من قبل الآخرين وصرامة المثل والشعور بالذنب... الخ (محبوب الصدق مصطفى، 1998، 13).

وتذكر نجوى بنيس 1995 أن تقدير الذات يتأثر بالظروف المحيطة بالفرد، فإذا كانت مشيرات البيئة إيجابية تحترم الذات الإنسانية وتكشف عن قدرتها وطاقتها يصبح تقدير الذات ايجابيا، أما إذا كانت البيئة محبطة فإن الفرد يشعر بالدونية وبالتالي يسوء تقدير الفرد لذاته وقد ترجع الاختلافات بين الأفراد عند تقييمهم لأنفسهم إلى اختلافاتهم في تركيز انتباههم عند تمثلهم لأنفسهم ، المرتفع لذواتهم هم من يؤكدون قدراتهم أو جوانب قوتهم أما ذوو التقدير المنخفض فهم يركزون على عيوبهم وصفاتهم السيئة (ممدوحة سلامة، 1991، 279).

4- أقسام تقدير الذات:

ينقسم التقدير الذاتي حسب العلماء إلى قسمين:

4-1- التقدير الذاتي المكتسب: هو التقدير الذاتي الذي يكتسبه الشخص خلال إنجازاته فيحصل الرضا بقدر ما أدى من نجاحات، فهذا بناء التقدير الذاتي على ما يحصله من إنجازات.

4-2-التقدير الذاتي الشامل: راجع إلى الحس العام للافتخار بالذات فهو في الأساس ليس مبنيا على إنجازات معينة أو مهارة محددة، معناه أن الأشخاص اللذين أخفقوا في حياتهم العملية لا يزالون ينعمون بدفء التقدير الذاتي العام وحتى إن أغلق في وجوههم بالاكتساب.

والاختلاف الأساسي بين المكتسب والشامل يكمن في التحصيل والانجاز الأكاديمي، ففكرة التقدير الذاتي المكتسب تقول في حد ذاتها " أن الإنجاز يأتي أولاً ثم يتبعه التقدير الذاتي"، بينما فكرة التقدير الذاتي الشامل والتي هي أهم من حيث المدارس فتقول: "أن التقدير الذاتي يكون أولاً ثم يتبعه التحصيل والانجاز.

و(أندري و ليلورد Andre & Lelord) يرى بأن "معرفة مستوى تقدير الذات من خلال توزيع درجته بين المنخفض والعالي غير كاف لتفسير مجموع ردود فعل الفرد" (عبد الفتاح دويدار، 1992، 16).

لهذا السبب ينبغي علينا أن نأخذ بعين الاعتبار درجة المواجهة أو الممانعة لأحداث الحياة اليومية وهذا لأن تقدير الذات هو أداة (التقلبات /عدم الاستقرار)، لذلك فهما يضيفان عنصرين آخرين إضافة إلى الانخفاض والعلو وهما: (الثبات وعدم الاستقرار) ويستنتجان نتيجة لذلك أربعة أنماط كبرى من تقدير الذات.

أ-تقدير الذات العالي و الثابت.

ب-تقدير الذات العالي و الغير مستقر .

ج-تقدير الذات المنخفض و الثابت.

د-تقدير الذات المنخفض والغير مستقر .

5-مستويات تقدير الذات :

ينبثق اعتقاد الشخص المكون عن نفسه أو تقييمه لنفسه من حيث إمكانياته ومنجزاته وأهدافه ومواطن قوته وضعفه وعلاقاته بالآخرين ومدى استقلاليته واعتماده على نفسه، وقد يكون تقدير الذات عاليًا أو منخفضًا لدى الشخص.

ظهر هذا التقدير للذات منذ عهد الطفولة وذلك وفقاً للتجارب التي يتعرض لها الفرد بصورة متكررة، فإذا ما كانت هذه التجارب قاسية ومؤلمة مثلاً (اعتداء بدني أو نفسي أو جنسي متكرر أو حرمان أو إهمال عاطفي) يتكون لدى الفرد انطباع سلبي كبير عن ذاته مصاحباً بمشاعر سلبية (كالخوف - الخجل - الجبن - التردد مع الكآبة - عدم الثقة بالنفس أو بالآخرين - انعدام الدافعية - الفشل الدائم والمتكرر في أي أمر يقدم عليه) ، اتفق العلماء على ان تقدير الذات يتمثل في مستويين وهما:

- المستوى المرتفع لتقدير الذات (العالي).

- المستوى المنخفض لتقدير الذات (المتدني).

5-1- مفهوم الذات العالي (المرتفع، القوي، الايجابي):

إن اعتبار الذات العالي ينشأ عن صورة الذات الإيجابية المدعومة بالثقة و قوة الإرادة والتصميم ،وذلك بتقبل الفرد لذاته ورضاه منها حيث تظهر لمن يتمتع مفهوم الذات ايجابي صوراً واضحة و متبلورة للذات يلمسها كل من يتعامل مع الفرد أو يحتك به ،ويكشف عنها أسلوب عمله مع الآخرين الذي يظهر فيه دائماً الرغبة في احترام الذات و تقديرها والمحافظة على مكانتها الاجتماعية ،ودورها و أهميتها و الثقة الواضحة بالنفس والتمسك بالكرامة و الاستقلال الذاتي مما يعبر عن تقبل الفرد لذاته ورضاه عنها ويعود قبول للذات من لديه مفهوم إيجابي عن ذاته إلى معرفة الذات والتبصر بها (دعدع الشيخ،1993، 23).

حيث عرف جوزيف ميطان (Joseph mutin) تقدير الذات العالي بأنه الصورة الإيجابية التي يكونها الفرد حول نفسه، إذ يشعر بأنه إنساناً جدير بالتقدير وتنمو لديه الثقة بقدراته وإيجاد الحلول لمشكلاته ولا يخاف من المواقف التي تحيط به بل يواجهها بكل إرادة وبافتراض انه سينجح فيها" (عطا أحمد،2008، 87).

وحسب كوبر سميث فإن الأشخاص ذوي التقدير العالي يعتبرون أنفسهم أشخاص مهمين ولديهم فكرة محددة و كافية لما يظنون صواباً، كما أنهم يملكون فهماً طيب النوع شخصياتهم، ويستمتعون بالتحدي ولا يضطربون عند الشدائد، وهو أميل إلى الثقة بأحكامهم و اقل تعرضاً للقلق، ولديهم استعداد منخفض للإقناع والتأثر بآراء الآخرين وهم أكثر ميلاً لتحمل الإيجابية في المناقشات الجماعية و اقل حساسية للنقد.

الخبرات والتنشئة التي يمر بها الفرد منذ طفولته المبكرة والتجارب والخبرات الحياتية المؤثرة خلال نموه لها أثرها الكبير في بلورة اعتبار الذات هذا، فكلما كانت التنشئة سليمة في جو يكفل للطفل احتياجاته الأساسية العاطفية و الفيزيولوجية والأمنية، كلما كان اعتبار الذات ايجابياً وانعكس ذلك على شخصية الفرد مادياً في اعتماده بنفسه وثقته في ذاته التي تدفعه لتحقيق أهدافه في الحياة. كما أن التجارب الإيجابية التي تحقق النجاح المتكرر تسهم في دعم اعتبار الذات (عبد العزيز حنان، 2012، 53).

-صفات أصحاب التقدير العالي للذات:

أظهرت بعض الدراسات أن هؤلاء الأشخاص لديهم قدرة أكثر للسيطرة على أنفسهم والتحكم في حياتهم مع أنهم لا يتحكمون في كل شيء ولكنهم يتحكمون في مشاعرهم واستجاباتهم اتجاه القضايا والأحداث وهي استجابات ليس بالضرورة أن تكون دائماً إيجابية ولكنها لا بد أن تكون مستمرة، لان الحياة رحلة شاقة فيها السعادة و الحب و النجاح وفيها كذلك التعاسة والكراهية والفشل وأصحاب التقدير العالي لذاتهم يعلمون ذلك و يستمرون في السير و لا يتوقفون حتى يجدوا البيئة الأكثر استقرارا وسعادة لأنهم يؤمنون بأن النهاية ستكون سعيدة .ويمكن ملاحظة هؤلاء من خلال الصفات التالية:ويبدأ تكوين الاتجاهات عند الأفراد عندما يبدؤون بالتعامل مع الآخرين الذين يلبيون حاجاتهم ومطالبهم وهناك ثلاث ظروف أساسية تساهم في تكون عالي لتقدير الذات (مريم سليم، 2003، 10) وهي:

أ-الحب و العاطفة الغير مشروطين.

ب-وجود قوانين محددة بشكل جيد ويتم تطبيقها باتساق.

ج-إظهار قدر واضح من الاحترام للأبناء.

5-2- مفهوم الذات المنخفض(الضعيف،السلبى):

عرفه روزن برج (Rosenberg) 1979 بأنه "عدم رضا الفرد عن ذاته أو رفضها"، ومن بين الأسباب المؤدية لتدنيه هي (الفقر-حالة المجتمع-العلاقات الأسرية)، ومن بين أعراض تدنيه هي: (الخوف من الفشل، الشعور بالذنب، الدفاعية، عدم الاستقلالية، الخجل، السعي لإرضاء الآخرين، واستخداما لآليات الدفاعية)، ويظهر أن هناك نمطين فيما يتعلق بمفهوم الذات السلبى وهما:

- **الأول:** تكون فكرة الفرد عن نفسه غير منتظمة حيث لا يكون للفرد إحساس بثبات الذات وتكامله إذ لا يعرف مواطن الضعف والقوة لديه والأمر هنا يشير إلى سوء التكيف.
- **الثاني:** يتصف بالثبات والتنظيم ويقاوم التغيير، وفي النمطين أي معلومات جديدة عن الذات تسبب القلق و الشعور بتهديد الذات وقد أشارت العديد من الدراسات عن الارتباط الوثيق بين مفهوم الذات الإيجابي و الصحة النفسية من جهة وبين مفهوم الذات السلبي والاضطراب النفسي من جهة أخرى، حيث أن الأفراد الأسوياء كانوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع الآخرين وكانت الفكرة التي يحملونها عن أنفسهم إيجابية أي أنهم أشخاص مرغوب بهم. أما المضطربون فأظهروا مفهوما سلبيا عن ذواتهم وأنهم أشخاص غير مرغوب بهم.

في الحقيقة من يكون لنفسه مفهوما سلبيا كثيرا ما يكشف عن هذا المفهوم من أسلوب حديثه أو تصرفاته الخاصة أو من تعبيره عن مشاعره اتجاه نفسه والآخرين مما يجعلنا نصفه بعدم الذكاء الاجتماعي أو عدم احترام الذات، وفي الأغلب يعاني هؤلاء الأفراد من نوعين من السلبية إما أن يظهر عليه عدم القدرة على التوافق مع العالم الخارجي الذي يعيشون فيه حيث تسمع أيا منهم يعبر عن ذلك بأنه ليس على مستوى الآخرين، أو أنه محمل بالهموم و المشاكل أو الشعور بعدم الاستقرار النفسي في حياته أو كشكل ثاني فيه يظهر الفرد في شعور البعض منهم بالكراهية من الآخرين حيث تسمعه يعبر عن ذلك بأنه يشعر بعدم قيمة أو عدم أهمية أو أنه غير مقدر من الآخرين مهما فعل(صالح محمد أبو جادو، 1998، 104).

وقد ينشأ اعتبار الذات الضعيف نتيجة لظروف حياتية سلبية متراكمة ترافق نمو الطفل مثلاً: (بسبب طلاق الوالدين وتفكك الأسرة، أو نتيجة لمعاملة سيئة من زوج الأم، أو يكون هنالك عدم استقرار في حياة الطفل واضطراره للتنقل من أسرة لأخرى بسبب تفكك أسرته و المعاملة السيئة، أو الحرمان العاطفي من الأسرة الجديدة).

والفشل المتكرر عند البعض مما قد يخلق لديهم الاعتقاد بأنهم فعلا فاشلون ولذلك يقدمون على كل عمل وهم يتوقعون الفشل ويتنبئون به مسبقاً ولذلك لا يحصدون إلا فشلاً جديداً وهذا يدعم الاعتقاد الأصلي لديهم بأنهم لا يصلحون لشيء وأنهم فاشلون. واعتبار الذات المنخفض يترك العنان لذلك الصوت الداخلي الخافت الناقد، والرافض، والمستنكر الذي يدفع إلى التردد عند مواجهة أي تحدي مع الاستسلام أو الهروب مبكراً.

-صفات الأشخاص ذوي التقدير المنخفض للذات:

يتصف الأشخاص ذوي التقدير المنخفض بالصفات التالية (عبد العزيز حنان، 2012، 55):

- ✓ الشعور بالذنب دائما حتى ولو لم يكن لهم علاقة بالحظ.
- ✓ الشعور بالنقص اتجاه أنفسهم أو الشعور بالغضب وإرادة الثأر من العالي.
- ✓ عدم الشعور بالكفاءة في أدوارهم الاجتماعية كدور الأبوة أو دور الزوجية.
- ✓ الاعتقاد بعدم الاستحقاق للمكانة أو العمل الذي حصلوا عليه حتى وإن كان الآخرون يرون ذلك عاديا.
- ✓ انطوائيين و يمشون ببطء متطأطين رؤوسهم بيدون كالغرباء عن العالم يحاولون الانكماش على أنفسهم و ألا يراهم أحد.
- ✓ العنف و العدوانية و عدم تقبل النقد هي صور من ضعف تقدير الذات لأنها عملية هروب من مواجهة مشكلات النفس.
- ✓ يميلون على سحب أو تعديل رأيهم خوفا من سخرية و رفض الآخرين
- ✓ احتقار الذات أو الارتباك عند حصول الإطراء و الثناء.
- ✓ الانكماش و الانكفاء على النفس و التشاؤم.
- ✓ الاعتذار المستمر عن كل شيء.
- ✓ الخوف من التحدث أمام الملأ.

6- أهم النظريات التي تناولت تقدير الذات:

لقد تعددت النظريات التي تناولت وحاولت شرح مفهوم تقدير الذات بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والعلماء ، فكل واحد له رأيه الخاص ووجهة نظر ومن أهم هذه النظريات نجد:

6-1- نظرية روزنبرج (Rosenberg):

قام روزن برج بدراسة نمو وارتقاء سلوك التقييم للفرد من زاوية المعايير السائدة في الوسط الاجتماعي المحيط بالفرد ،وقد اهتم بصفة خاصة بتقدير المراهقين لذواتهم ،ووسع دائرة اهتمامه حيث شملت ديناميات صورة الذات الإيجابية والدور الذي تقوم به الأسرة في تقدير الفرد لذاته ،أين تمكن من توضيح العلاقة بين تقدير الذات الذي يتكون في إطار الأسرة وأساليب السلوك الاجتماعي اللاحق للفرد

فيما بعد ،كما قام بشرح وتفسير الفروق التي توجد بين الجماعات في تقدير الذات مثل: تلك الموجودة بين المراهقين الزوج والمراهقين البيض والتغيرات التي تحدث في تقدير الذات في مختلف مراحل العمر ،حيث اعتمد روزن برج على منهج الاتجاه باعتباره أداة محورية تربط بين السابق واللاحق من الأحداث والسلوك.

وقد اعتبر روزن برج أن تقدير الذات مفهوم يعكس اتجاه القدر نحو نفسه وطرح فكرة أن الفرد يكون اتجاهها نحو كل الموضوعات التي يتعامل معها، وما الذات إلا أحد هذه الموضوعات، واعترف فيما بعد بان اتجاه الفرد نحو ذاته ربما يختلف ولو من الناحية الكمية من اتجاهاته نحو الموضوعات الأخرى (صالح محمد أبو جادو، 1998، 153).

6-2- نظرية كوبر سميث (Cooper Smith):

أتت هذه النظرية عكس نظرية روزن برج حيث حاول كوبر سميث أن يربط أعماله في تقدير الذات بنظرية أكثر شمولية، لكنه ذهب إلى اعتبار تقدير الذات انه مفهوم متعدد الجوانب لذا يجب علينا أن نستفيد منها جميعا لتفسير الأوجه المتعددة لهذا المفهوم، وأكد بشدة على أهمية وضع الفروض غير الضرورية.

وإذا كان تقدير الذات عند روزن برج ظاهرة أحادية البعد فإنها عند كوبر سميث ظاهرة أكثر تعقيدا لأنها تتضمن كلا من عمليات تقييم الذات وردود الفعل والاستجابة الدفاعية ،وإذا كان تقدير الذات يتضمن اتجاهات تقييميه نحو الذات فإن هذه الاتجاهات تتسم بقدر كبير من العاطفة ، ويعد تقدير الذات الحكم الذي يصدره الفرد على نفسه متضمنا الاتجاهات التي يرى أنها تصفه على نحو دقيق ،ويقسم كوبر سميث تقدير الفرد لذاته إلى قسمين: (التعبير الذاتي) وهو إدراك الفرد لذاته ووصفه لها ،و(التعبير السلوكي) الذي يفصح عن تقدير الفرد لذاته وتكون متاحة للملاحظة الخارجية.

وهناك أيضا (التقدير الذاتي الحقيقي) موجود عند الأفراد الذين يشعرون بالفعل أنهم ذوي قيمة، و(تقدير الذات الدفاعي) نجده عند الأفراد الذين يشعرون بأنهم ليس عندهم قيمة ولكنهم لا يستطيعون الاعتراف بمثل هذا الشعور والتعامل معه.

وقد ركز كوبر سميث على الخصائص العملية التي تصبح من خلالها مختلف جوانب الظاهرة الاجتماعية ذات علاقة بعملية تقييم الذات، وقد افترض أربع مجموعات من المتغيرات تعمل كمحددات لتقدير الذات وهي (الحاجات - القيم - الطموحات - الدفاعات).

وأكد كوبر سميث أنه بالرغم من ذلك إلا أنه لا يمكن تحديد أنماط أسرية مميزة بين أصحاب الدرجة العالية وأصحاب الدرجة المنخفضة في تقدير الذات (بن شعلان عبد الوهاب، 2010، 83).

6-3- نظرية زيلر (Ziller):

تصنف هذه النظرية من النظريات الأقل شيوعاً من سابقتها إلا أنها أكثر تحديداً وأشد خصوصية، فزيلر يرى أن تقدير الذات ما هو إلا البناء الاجتماعي للذات، وينظر إلى تقدير الذات من زاوية نظرية المجال في الشخصية ويؤكد على أن تقييم الذات لا يحدث في معظم الحالات إلا في الإطار المرجعي الاجتماعي.

ووصف زيلر تقدير الذات بأنه تقدير يقوم به الفرد لذاته ويلعب دور المتغير الوسيط أو أنه يشغل المنطقة المتوسطة بين الذات والعالم الواقعي، وعليه فعندما تحدث تغيرات في بيئة الشخص الاجتماعية فإن تقدير الذات هو العامل الذي يحدد نوعية التغيرات التي ستحدث في تقييم الفرد لذاته تبعاً لذلك.

وتقدير الذات حسب زيلر مفهوم يربط بين تكامل الشخصية من ناحية وقدرة الفرد على الاستجابة من ناحية أخرى، لذلك فإنه يفترض أن الشخصية التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل تحض بدرجة عالية من الكفاءة في الوسط الاجتماعي الذي توجد فيه (ناصر ميزاب، 2013، 88).

6-4- نظرية وليام جيمس (W. James):

يعتبر وليام جيمس من أول العلماء في علم النفس الذين كتبوا كثيراً عن الذات وتتلخص نظريته في دراسة التفاعل المستمر بين الأشخاص داخل المجتمع ويرى أن للذات جانبين وهما: (الجانب السببي) المتمثل في الفعل و(الجانب الموضوعي) المتمثل في الأنا.

ويصف جيمس الذات بمجموعة من ممتلكات الفرد ولا تقتصر فقط على جسمه وقدراته النفسية بل أيضاً على ملابسه ومنزله وزوجته... إلخ، فالذات إذا تتكون من الأنا البشرية (الجسم، العائلة...) والأنا

الاجتماعية (معرفة الغير والصورة التي يكونها الغير عنه) والأنا الروحية التي تتمثل في النواة المركزية وتتضمن طموحاته الفكرية والأخلاقية والدينية، وهو بذلك يرى أن الذات تعبر عن نفسها بالانفعالات السلبية والإيجابية نحو تقدير الذات، فالانفعالات السلبية تعبر عن التقدير المنخفض للذات والانفعالات الإيجابية تعبر عن التقدير المرتفع لها (بوزقاق سميرة، 2006، 115).

6-5- نظرية جورج ميد (Mead):

استطاع ميد التوسع في شرح مفهوم الذات الذي ينبثق حسه من التفاعل الاجتماعي وكننتيجة حتمية لاهتمام الفرد بالطريقة التي يستجيب بها الآخرين نحوه، لذا يجب على الفرد أن يدرك الحياة بالمعنى الذي يدركه المجتمع وبالتالي يستطيع أن يستجيب بالطريقة المناسبة، وهذا ما يسكب الفرد مصدرا للنظام الداخلي الذي يساعده على توجيه سلوكه وتثبيته في حال غياب الضغوط الخارجية.

كما يرى أيضا ميد أن هناك العديد من الذوات المرتبطة بعدد من الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الفرد، فهناك أدوار عريضة نسبيا ولها دلالتها الكبيرة بالنسبة له، بينما توجد أدوار محددة لمواقف معينة وليس لها دلالة كبيرة من ناحية متغيرات الشخصية (سعد جلال، 1987، 321).

6-6- نظرية ألبرت (Allport):

فضل ألبرت استخدام (مجال الجوهر) بدلا من (الذات)، فمجال الجوهر يحتوي على مظاهر يعتبرها الفرد ذات أهمية ولها إسهام في شعوره بالتماسك الداخلي، ولهذا المجال ثمانية خصائص وهي:

- ✓ السعي المناسب أو الدافعية لزيادة التوتر بدلا من تقليده وتوسيع الوعي والسعي وراء التحديات.
- ✓ صورة عن الذات أو إدراك الفرد لنفسه وتقويمه لذاته كموضوع للمعرفة.
- ✓ امتداد الأنا وتحديده الذي يتجاوز حدود الجسم.
- ✓ تكامل الحاجات الداخلية مع الواقع الخارجي.
- ✓ الإحساس بالاستمرارية خلال فترة من الزمن.
- ✓ تأكيد الأنا والحاجة لتقدير الذات.
- ✓ الوعي بالذات الجسمانية.

ويرى ألبورت أن الفرد باعتباره كائنا اجتماعيا يحتك بالآخرين ويكون علاقات اجتماعية معهم مهما كان اختلافهم، وهو بذلك يستطيع أن يضع مكانة لنفسه بين أفراد جماعته وأن يستقي منهم الخبرة الذاتية خاصة من ذوي الدلالات كالوالدين (بوزقاق سميرة، 2006، 116).

6-7- نظرية كورمان (Corman):

قدم كورمان تعريف حول تقدير الذات بأنه يعكس مدى إدراك الفرد لذاته على أنها واسعة المعرفة ومشبعة لحاجاته، كما أن الأفراد الذين يكون إدراك الذات لديهم قويا يشعرون بالسعادة والمعرفة ويدركون النجاح قبل وقوعه، وحسب كورمان توجد ثلاث (3) أشكال لتقدير الذات وهي:

أ- تقدير الذات المزمّن: وهو سمة شخصية ثابتة ومتغيرة نسبيا مع المواقف.

ب- تقدير الذات الخاصة بممارسة المهام: وهو شعور الفرد بالكفاءة في ممارسة خاصة وتقدير ذاتي لقدرات الفرد عندما يحاول القيام بمجموعة من الممارسات الخاصة الناتجة عن خبراته السابقة، ويشير وايس 1977 (Weiss) إلى أن الأفراد ذوي تقدير الذات المرتفع غالبا ما تكون لديهم ثقة كبيرة في قدراتهم، وبالتالي فإنهم يشعرون بالحاجة إلى تفتيش محيطهم العلمي والبحث عن المؤثرات التي تؤدي بهم إلى تحقيق توقعاتهم.

ج - تقدير الذات المتأثرة بالنواحي الاجتماعية: وهو مرتبط بتوقعات الآخرين حيث أن اعتقادات الآخرين تؤدي إلى توليد مفاهيم إيجابية وسلبية عن الذات وبالتالي الشعور بالكفاءة أو عدمه (عبد الفتاح دويدار، 1992، 35).

6-8- نظرية كارل روجرز (Carl Rogers):

صيغت مفاهيم هذه النظرية بلغت الخبرة الذاتية فقد ركز روجرز على أثر الذات في الإدراك الذي يأخذه الفرد من الأحداث المؤثرة والطريقة التي يستخدم بها هذا الإدراك لتنظيم سلوكه، وعلى هذا الأساس فإن الذات عند روجرز كما ذكرنا سلفا هي "جشطلت تصوري متسق ومنظم يتألف من إدراكات خصائص (الأنا) وإدراك علاقات (الأنا) بالآخرين وبجوانب الحياة المختلفة وفي ارتباطها بالقيم المتعلقة بهذه الإدراكات".

ونفهم من هنا أن فكرة الشخص عن نفسه وفكرته عن علاقته بالآخرين التي تنبثق من تفاعله الاجتماعي، هي التي تصبح بالتدريج صفة مميزة لذاته وتؤثر على إدراكه وسلوكه، فهدف الفرد هو الميل لتحقيق ذاته وذلك من خلال تقييمه لها على أساس خبراته، وبالتالي فهو يقسم هذه الخبرات سلبية وإيجابية.

ونستخلص من هنا أن محور نظرية كارل روجرز هو الذات فنجد دائما يتحدث عن بنيات الذات، وتحقيق الذات، والحفاظ على الذات، وتأكيد الذات والمجال الظاهري (بن شعلا عبد الوهاب، 2010، 38).

7- الحاجة إلى تقدير الذات :

اتضح من خلال سيد خير الله أن مصدر حاجة تقدير الذات هي رغبة الفرد في الشعور بقيمة وأهمية الدور في حياته، والهدف الرئيسي منه هو رضا الفرد عن ذاته ورضا الآخرين ، كما أن مفهوم هذه الحاجة يختلف باختلاف الأفراد وباختلاف الثقافات ، يرى البعض أن إشباع حاجة تقدير الذات قد يكون في جمع المزيد من المال حتى يتم قبوله في المجتمع، في حين يرى البعض الآخر أن إشباع هذه الحاجة يكون من خلال السيطرة والعدوان والتحكم نحو الغير ، وآخرين يرون أن بلوغ مستوى مقبول من تقدير الذات يكون من خلال تحصيل المزيد من المعرفة والعلم ،وعليه نستنتج أن هناك جدلية في تفسير مصادر الحاجة لتقدير الذات تراوحت بين مفاهيم مادية ومعنوية

الجدول رقم (02): الحاجة إلى تقدير الذات.

نوع النشاط الذي يقوم به	مصدره	هدفه	الحاجة إلى تقدير الذات
جمع المال واقتناء الماديات السيطرة والعدوان نحو الغير تحصيل العلم والمعرفة	رغبة الإنسان في ان يشعر بقيمته وأهميته والدور الذي يقوم به في حياته	يكون الشخص راضيا عن نفسه وان يكون الغير راضيين عنه	

المصدر: (بوزقاق سميرة، 2006، 120).

يرى كل من سنيغ وكومبز أن للفرد حاجة واحدة يسعى إلى إشباعها وهي (تأكيد الذات وصيانتها) وأن الحاجات المتبقية مشتقة من هذه الحاجة الوحيدة، واختلاف الأفراد في أهدافهم ما هي إلا مظاهر مختلفة لإشباع حاجة واحدة وهي الحاجة إلى تقدير الذات ومسايرة لهذه الفكرة قام (سعد جلال، 1987، 177) بتقسيم كيفية إشباع حاجة تقدير الذات إلى أربع طرق وهي كالتالي:

7-1- إشباع حاجة تقدير الذات جسمياً:

إن البقاء على الذات والحياة أمر جوهري بالنسبة لغالبية الأفراد، فهم دائماً يركزون على المحافظة عليها وجعلها في كل الأوقات تتمتع بالصحة والعافية حتى يحظى الفرد بتقدير مقبول لذاته، لأن الوصول بالجسم أو البدن إلى العافية والصحة يوصل الفرد تلقائياً إلى الرضا على صورة جسمه ثم الرضا في الأخير عن ذاته.

7-2- إشباع حاجة تقدير الذات نفسياً:

يعد إشباع الحاجة الجسمانية والمحافظة عليها وسيلة لإشباع الحاجات النفسية التي تسيروها الحاجة إلى تقدير الذات، فإشباع حاجة كل من (الانتماء، والقوة، والسيطرة، والتحكم، والأمن، والحب والمركز... إلخ) يؤدي بالضرورة إلى تشبع حاجة تقدير الذات.

7-3 - إشباع حاجة تقدير الذات عن طريق الأهداف التي تسعى إليها الذات:

باعتبار الأسرة هي الحاضنة الأولى للفرد منذ ميلاده، فإنه يعتنق انطلاقاً من سنواته الأولى أهداف والديه مقابل إشباعهما لحاجاته المختلفة فيقلدهما في عاداتهما، وتقاليدهما، ويعتق دينهما، ويتكلم لغتهما ويصدر سلوكياتهما، ويتوقف استمرار هذه الأهداف في مجال حياة الفرد أو زوالهما حسب ما تؤديه من وظيفة في إشباع حاجاته.

7-4 - إشباع حاجة تقدير الذات عن طريق الطرق التي توصل إلى الأهداف:

إن الطفل في مراحل نموه يميز بين الأهداف التي يسعى إلى بلوغها والتي يشبع من خلالها حاجاته المختلفة، ويختلف الأفراد فيما بينهم في انتهاج الطرق والسبل التي تسمح لهم بتحقيق هذه الأهداف، وبطبيعة الحال هناك تنوع في هذه الطرق فمنها ما تتسم بالهدوء والمرونة وبالتالي الوصول إلى النجاح، ومنها ما يتسم بالعنف والقوة وبالتالي الوصول إلى طريق مسدود وفاشل، والفرد بطبعه الإنساني يميل

إلى تكرار أقصر وأسهل الطرق التي تؤدي به إلى النجاح فتثبت معه ويألف استخدامها ولا يتجه إلى تجريب غيرها، وتصبح جاذبيتها له إيجابية، وبالتالي هذه الطرق التي توصل الفرد إلى بلوغ أهدافه تشعره بالارتياح نحو ذاته.

8-الطرق التي يستعملها الفرد للشعور بتقدير الذات:

يمكن تقسيم الطرق التي قد يستعملها الفرد لبلوغ أهدافه والحصول على تقدير ذاته إلى أربعة أقسام (نور الدين بوعلي، 1993، 72):

8-1 - الحصول على تقدير الذات بالسيطرة على الأفراد: طريقة السيطرة على الغير بالقوة البدنية تعتبر من بين الطرق البدائية التي مر عليها الزمن، ولما أصبح المجتمع أكثر حداثة وتحضرا ترفع عن هذه المظاهر البدائية، فقد حل محل هذه الطرق القديمة ما يسمى بالتقاضي واستغلال النفوذ أو المركز وادعاء الكبرياء والغرور.

8-2- الحصول على تقدير الذات بالسيطرة على الأشياء: إن الشخص المحبط يلجا إلى تعلم شيء ما فيتفوق فيه ويظهر سيطرته واحتكاره عليه فيشعر براحة نفسية، وهذه الراحة تجعله يشعر بتقدير الذات وهذه الظاهرة أكثر شيوعا لدى المراهقين، فالمرهق يسيطر على مبادئه ويتحكم فيها ليظهر تفوقه أمام الأفراد ليشعروا بتقدير ذاته.

8-3- الحصول على تقدير الذات بالانطواء على شخصية قوية أو جماعة قوية: يؤكد الباحث سعد جلال أنه من الخطأ الفادح اعتبار الحاجة إلى الانتماء مستقلة عن الحاجة إلى تأكيد الذات، فالفرد يحاول دائما الانتماء إلى شخصية مهمة أو جماعة ذات كيان قوي ومركز ممتاز، وبهذا بإمكانه الاكتساب من هذه الشخصية أو الجماعة قوة شديدة تزيد من تقديره لذاته.

8-4- الحصول على تقدير الذات بإدخال نوع من التغيير في حالة الجسم: يكتسب الفرد في اغلب الأوقات قوته ويزيد من شدة تواترها بفضل طرق اللهو المختلفة التي تكون في بداية الأمر مجرد تسلية، لكنها تصبح فيما بعد هدفا مقصودا لذاته وهذا عند الكثير من الناس، فيقضون معظم أوقاتهم في اللهو فتدخل المغامرة ضمن هذا النوع، فيتوقع الكسب أو الخسارة مما يساعده في نسيان ربما مشاكله وهمومه وشعوره بالنقص لقياس تقديره لذاته وعدم كفايتها، الأمر الذي يولد فيما بعد الشعور بالقوة والفعالية التي يعتبرها طريقة ناجحة لمواجهة ضغوطه وهذا من وجهة نظره واعتقاده.

9- طرق قياس تقدير الذات:

يتمثل تقدير الذات فيما يراه الفرد ويحس به ويشعر به اتجاه الآخرين، حيث أكد روجرز أن الوسيلة المثلى لفهم السلوك من الممكن التعرف عليها من خلال الإطار المرجعي الداخلي للفرد نفسه، ومن أشهر الطرق التي صممت للحصول على تقدير الذات مباشرة نجد:

9-1- طريقة التقرير الذاتي:

يطلب من المفحوص في هذه الطريقة أن يعبر عن ذاته من خلال الإجابة على مقياس مكون من مجموعة من البنود أو العبارات التي تصف وضعيات أو حالات معينة يمكن أن يكون قد مر بها أو عاشها أو مازال يعيشها المفحوص حالياً حيث تعطى درجات لهذه المواقف، وما على المفحوص إلا اختيار البند الذي يعتقد أنه يتماشى ويصف حالته كما يدركها هو وذلك باختيار الدرجة المناسبة له، ويكون هذا الأسلوب إما بشكل فردي أو على شكل جماعي وباستعمال الورقة والقلم، ويضم هذا الأسلوب خمس طرائق وهي:

9.1.1- مقاييس الرتب: وتظهر على شكل استخبارات لقياس الاتجاهات نحو الذات، مثل (أنا كئيب، أنا دون جدوى). وعلى المفحوص أن يستجيب لكل عبارة من خلال تحديد درجة تعبيرها عنه، وذلك على مقياس متدرج يتكون عادة من ثلاث أو خمس أو أحيانا أكثر من ذلك من الدرجات (مايسة محمد عبد الحميد، 1995، 40).

9.1.2 - قائمة الصفات: وهي قائمة توضع فيها مجموعة من الصفات أو العبارات التي تقترب بشكل كبير من الانطباق على شخص المفحوص، ويجب عليها ب(نعم) أو (لا) (ناصر ميزاب، 2013، 197).

9.1.3- تقنية كيو شورت: تقنية اكتشفها وليام ستيفنسون 1935 (Stephenson) وسمي ب(Q-Sort-Technique)، أين حاول قياس أفكار وتصورات المفحوص عن ذاته باستخدام عبارات يتم فرزها من قبل المفحوص في فئات تبدأ على متصل من (متشابه معي تماما) إلى (غير متشابه على الإطلاق)، ويتكون المتصل من تسع درجات، في حين تتكون هذه التقنية من حوالي (100) صفة، تتناول الذات في جوانبها المختلفة (Byrne, 1979, p277).

4.1.9 - الاستجابة غير المحددة أو الحرة: هذه التقنية متشابهة مع الاستبيان النصف مغلق، حيث يتطلب من المفحوص التعبير عن نفسه وذلك من خلال إكمال جملة أو كتابة فقرة مثلا: (أنا... أو (أحس بالراحة عندما...)) أو (أستطيع أن.... إلخ) (بورفاق سميرة، 2006، 91).

5.1.9 - التقنية الإسقاطية: تستخدم فيها صور لمناظر أو لمواقف مختلفة التي من الممكن أن تتشابه كثيرا مع حالة المفحوص ويطلب منه وصفها كما يدركها هو الآن مثل: (اختبار الإدراك الأسري (F.A.T)، و(اختبار رورشاخ)، و(اختبار تفهم الموضوع للكبار)، و(اختبار تفهم الموضوع للصغار)، و(اختبار القدم السوداء)، و(اختبار رسم الرجل)، و(اختبارات تقدير الذات لكل من (تنسي) و(كوبر سميث) و(روزن برج) وغيرها، حيث يسقط المفحوص ذاته على تلك الأحداث الغامضة المتواجدة في الصور.

يؤكد في هذا السياق العالم **نوتكات (Notcutt)** على أنه كلما نقص حظ المثير من التكوين والوضوح انفسخ المجال للتعبير عن الذات وتعددت أنواع الاستجابات الممكنة ونقص تقيد المفحوص بالواقع الخارجي أو الحقيقة الخارجية، وأصبحت الاستجابة تعبيرية أكثر منها موضوعية أو تكيفية (ناصر ميزاب، 2013، 198).

9-2- طريقة تقنية المقابلة:

لا تستطيع كل تقارير الذات ان تكشف عن كل شيء هام في السلوك ولا تعطي صورة كاملة عن الشخصية، في حين البيانات المأخوذة من المقابلة قد خضعت لطرق موضوعية في البحث ولذلك فإن هذه البيانات يمكن تحليلها بطرق مختلفة وتصبح كمصدر رئيسي لقياس الشخصية.

يتم لقاء الفاحص والمفحوص في المقابلة وجها لوجه، حيث يتسنى للفاحص ملاحظة المفحوص عن قرب وهي أنواع تستعمل عادة أكثر في الإرشاد والعلاج النفسي وذلك لرفع مستوى تقدير الذات لدى مضطربي الشخصية (بن شلال عبد الوهاب، 2010، 88).

9-3- طريقة التمايز السيمانتني:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الفينومينولوجية وقد صممها أو سجدود (Osgood) لدراسة المعاني، ويقدرها المفحوص بدلالات الألفاظ، فهي طريقة تحدد تقديرات لمعنى الأشخاص أو الأحداث أو المفاهيم التي يريد الباحث دراستها، ويقدم هنا المفحوص كلمة مثيرة ويطلب منه تقدير كل مثير وفقا لمقياس متدرج من سبع نقاط يتراوح بين طرفين متناقضين مثل: (قوي - ضعيف) أو (سار - غير سار).

ويعتبر التمايز السيمانتي طريقة موضوعية ومرنة تؤدي إلى بحث المعاني للكلمات والمفاهيم من كل نوع، ويبحث في التغيرات الحاصلة في هذه المعاني كإجراءات خاصة مثل العلاج النفسي.

وقد كشفت البحوث للتحليل العاملي للبيانات المتجمعة من استخدام هذه الطريقة ثلاث عوامل سمانيته رئيسية وهي:

- ✓ عامل التقييم مثل: (حسن-رديء).
- ✓ عامل القوة مثل: (قوي-ضعيف).
- ✓ عامل النشاط مثل: (إيجابي-سلبي) (بوزفاق سميرة، 2006، 124).

4.9 - القياس بواسطة باحثين خارجيين:

استعمال ملاحظين متدربين يقومون بعمل ملاحظات دقيقة على المفحوص في ظل ظروف متعددة للإطلاع ومعرفة أسلوب الفرد في إدراكه لذاته وللعالم، اعتمد هذا الأسلوب الذي يطلق عليه العديد من الباحثين تسمية أسلوب (استخدام الملاحظة كأداة)، فإذا كان السلوك دال للإدراك فمن الممكن ملاحظة السلوك والاستدلال منه على إدراكات الذات، وبهذا الشكل تتلخص من الأخطاء التي تنتج عن أسلوب التقرير الذاتي (مايسة محمد عبد الحميد، 1995، 45).

10- أشهر المقاييس المستخدمة في تحديد مستوى تقدير الذات:

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين اهتماما بالغاً بسمة تقدير الذات باعتباره ذو أهمية كبيرة، حيث اجتهدوا في إعداد وتصميم العديد من الاختبارات والمقاييس المتعلقة بتقدير الذات التي تناسب كافة شرائح المجتمع ونجد من أبرزهم ما يلي:

1.10- مقياس روزنبرغ (Rosenberg):

وضع هذا المقياس من طرف (روزنبرج) وكان هدفه تطوير تقنية مختصرة وبسيطة تسمح بدراسة صورة الذات بغض النظر عن المستويات الاجتماعية والعادات والتقاليد والأديان والبنىات العائلية، ويستعمل هذا المقياس مع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (16) سنة فما فوق أي مع المراهقين والراشدين، ويتكون من عشر عبارات (خمسة عبارات إيجابية) و(خمسة عبارات سلبية) ويمكن تطبيقه جماعياً أو فردياً، ولا يستغرق وقت تطبيقه أكثر من عشرة دقائق.

والهدف من استخدام هذا المقياس هو معرفة مستوى تقدير الذات لدى كل فرد، وذلك بالنظر إلى أجوبة كل واحد منهم وتصنيفها إما في المستويات المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة من تقدير الذات.

وقد تم إجراء الاستبيان الأول لهذا الاختبار على عينة من طلاب المدارس الثانوية في نيويورك تتكون من (5024) طالبا، وقد تمت ترجمة هذا المقياس إلى لغات عدة كالفارسية والفرنسية والصينية والبرتغالية والاسبانية، وفيما يلي ترجمة العبارات الموجودة ضمن مقياس روزن برج:

- ✓ أنا قادر على القيام بالأشياء كما يفعل الآخرون.
- ✓ أتمنى أن احصل على المزيد من الاحترام لنفسى
- ✓ أشعر أنني شخص قيم أو على الأقل مساو للآخرين.
- ✓ أشعر أنني لا املك الكثير لأفخر به.
- ✓ أشعر أنني أمتلك عددا من الصفات الجيدة.
- ✓ بالمجمل أشعر أنني فاشل.
- ✓ لدي نظرة إيجابية تجاه نفسي.
- ✓ بالمجمل أنا راض عن نفسي.
- ✓ أشعر أنني عديم النفع أحيانا.
- ✓ أحيانا أشعر أنني لست جيدا مطلقا.

وتتراوح الإجابة على هذه العبارات بين (أرفض وبشدة- أرفض-أوافق-أوافق وبشدة)، وقد كانت إحدى نتائج العينات التي وجدتها على الانترنت لهذا الاختبار والتي شارك فيها (835) شخص تضمن متوسط إجاباتهم درجة (18.2) أيان المشاركين الحاصلين على درجة أكثر من هذه لهم درجة تفوق المتوسط في تقدير الذات كما أن الأشخاص الحاصلين على ما يقل عن (15) لهم مدى منخفض في تقدير الذات (إيلي عبد الحميد الحافظ، 1985، 64).

2.10- مقياس ألبورت وهاري (Allport & Hari):

يهدف هذا المقياس إلى تقويم كيفية شعور الأطفال نحو أنفسهم، فهي أداة سريعة وفعالة لتقديم مفهوم الشخص لذاته تتكون من ثلاثين بند يقيس تقدير الذات لدى الأفراد الذين لديهم (10) عشر سنوات فما فوق، ويشمل هذا السلم ثلاثة مقاييس فرعية يحتوي كل واحد منها على عشر بنود في كل المجالات التالية (الأفراد، والمنزل والمدرسة) وهي تعطي وحدات مختلفة.

يتكون هذا الاختبار في صورته الأصلية من ثمانين فقرة توزعت على ستة أبعاد تمثلت في (السلوك، والحالة المدرسية، والمظهر الجسمي، والقلق، والشعبية، والسعادة والرضا) وتحدد الإجابات عن هذه القدرات ب (نعم) أو (لا)، حيث تعطى للإجابة (نعم) درجة واحدة في حين (لا) صفر مع الأخذ بعين الاعتبار الفقرات السالبة التي تصحح بطريقة عكسية (بورقاق سميرة، 2006، 126).

3.10- مقياس كوبر سميث (Cooper Smith):

يحتوي هذا الاختبار على نسختين (نسخة مدرسية) و(نسخة مهنية) يعتمد على التقييم الذاتي، ويتكون من (58) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد فرعية (العالم-الاجتماعي-الأسري - المدرسي أو المهني) إضافة إلى بعد آخر خاص بالكذب كمؤشر دفاعي عن الاختبار، ويوجب المفحوص عليه إما باختيار (تنطبق) أو (لا تنطبق)، ويتميز هذا الاختبار بخصائص سيكومترية جيدة من ناحية الثبات والصدق حيث استخدم الاختبار وتمت إعادته لفترة زمنية قدرت بخمسة (5) أسابيع وتحقق معامل الثبات (88)، أما صدق الاختبار فوصل إلى (0.90) بالنسبة للشكلين المدرسي والمهني، ويطبق هذا الاختبار بصفة فردية لغرض فهم الاتجاهات التي يتبناها كل فرد أو لغرض الدراسة و البحث العلمي.

وتستعمل بعض الدراسات الشكل المدرسي لاختبار تقدير الذات بالنسبة لعينة الأفراد ما بين (12 - 16 سنة)، وتستعمل الشكل المهني لعينة البالغين ما بين (17 - 19 سنة)، إلا أن معظم البحوث تستعمل فقط الشكل المدرسي مهما اختلفت شرائح الفئات العمرية، كما نجد نسخة مبسطة ومصغرة لاختبار كوبر سميث و تتكون من 25 فقرة مختارة من (50) فقرة أصلية، وتتم الإجابة بنفس طريقة الاختبار الأصلي ويصل أعلى مجموع إلى (25) درجة، وقد أجريت دراسة سنة (1977) أكدت الخصائص السيكو مترية لهذا الاختبار المبسط (عبد الخالق وآخرون، 1993، 450) (عبد العزيز حنان، 2012، 42).

4.10- مقياس تنسي (Tennessee Self Concept Scale):

تم تأليف هذا المقياس من طرف وليام فيتس (W.Fitts)، ترجمه صفوت فرجو سهير كامل إلى اللغة العربية، و يحتوي هذا الاختبار على (100) فقرة، موزعة على ميادين مختلفة مؤلفة من (5) عوامل خارجية لمفهوم الذات (الاجتماعي-الأخلاقي-الفردية-الجسدي، الأسري) و(3) عوامل داخلية (الهوية- السلوك-الرضا الذاتي)، وقد ظهرت نسخة ثانية لهذا الاختبار متكون من شكل خاص بالطفل وشكل آخر خاص بالبالغ، ويتكون من (82) فقرة ويطبق على المدى العمري ما فوق (12) سنة، ويمكن تطبيق هذا الاختبار فرديا أو جماعيا خلال مدة تتراوح مدتها ما بين (10 إلى 20 دقيقة).

يحتوي هذا المقياس على صورتان الأولى إرشادية و الثانية إكلينيكية حيث يستخرج من الصورة الإرشادية درجات نقد الذات، والدرجة الموجبة التي تشمل (الدرجة الكلية، الهوية، الرضا عن الذات، السلوك، الذات الجسمية، الذات الأخلاقية، الذات الشخصية، الذات الأسرية، الذات الاجتماعية، درجة التغييرية، درجة التوزيع، درجة الزمن).

أما الصورة الإكلينيكية البحثية فيستخرج منها درجات نسبة الصواب إلى الخطأ، ودرجة محصلة الصراع (صراع القبول، الصراع الإنكاري) ودرجات الصراع الكلية والمقاييس التجريبية الستة الآتية: (الدفاعات الموجبة، سوء التوافق العام، الذهان و اضطرابات الشخصية، العصاب، تكامل الشخصية) (قحطان أحمد الظاهر، 2003، 74).

5.10- إختبار ثقافة تقدير الذات الحر للأطفال (Culture Free Self Esteem For Children):

يحتوي هذا الاختبار من (60)فقرة و(5)أبعاد فرعية، إضافة إلى بعد الكذب لغرض الاتجاه الوقائي للاختبار وتقيس فقرات هذا الاختبار نظرة الفرد لأربعة ميادين وهي: العام (نظرة الفرد إلى نفسه)، و التمدرس، والوالدان والأصدقاء. وتقسم فقرات هذا الاختبار على أساس أن جزءا منها يمثل تقدير ذات مرتفع والجزء الآخر يمثل تقدير ذات منخفض، وتتم الإجابة إما (بنعم)أو(لا)وتجمع بعد ذلك عدد الخانات لحساب المجموع الكلي لتقدير الذات(عبد العزيز حنان، 2012، 43).

خلاصة الفصل:

الفرد يسعى دائما لمحاولة التعرف على ذاته وتحديد معالمها وذلك يتم بشكل مَلح في مرحلة المراهقة ويستمر بقية الحياة تبعاً لما يحل عليه وعلى بيئته من تغيير، ففكرة الفرد عن نفسه تتميز بالانفراد لكنها عرضة للتعديل بتأثير الظروف البيئية و الاجتماعية التي تحيط به وبوجهة نظرا لآخرين عنه، فالفرد قد ينفسه بصورة إيجابية أحياناً وتره أخرى بصورة سلبية إلا أنه بصفة عامة له تصور شبه ثابت عن ذاته.

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع تقدير الذات الذي حاولنا تغطية جوانبه المختلفة، وهذا بتقديم مفهوم لتقدير الذات، مع تبيان أهمية تقدير الذات في بناء شخصية الفرد لما لها من تأثير بارز في سلوكياته وتصرفاته، ويكون هذا التقدير نابع عن مجموعة من المكونات المترابطة فيما بينها، كما تم التناول في هذا الفصل النظري أقسام ومستويات تقدير الذات وشرح أبرز النظريات المفسرة لمكانة تقدير الذات وتم التطرق كذلك إلى الحاجة لتقدير الذات والطرق المستعملة في تحديد درجة هذا التقدير مدعماً بأشهر المقاييس النفسية المخصصة لهذه السمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

✿ تمهيد.

- 1 - منهج الدراسة.
- 2 - ميدان الدراسة.
- 3 - الدراسة الإستطلاعية.
- 4 - مجتمع وعينة الدراسة.
- 5 - خصائص عينة الدراسة.
- 6 - وصف أداة الدراسة.
- 7 - صدق وثبات أداة الدراسة.
- 8 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لجمع البيانات قصد اختيار فرضيات الدراسة، ونستهله بتقديم المنهج المتبع في الدراسة الحالية ثم ميدان الدراسة وبعدها الدراسة الاستطلاعية وأهدافها ومن ثم مجتمع وعينة الدراسة وخصائص ووصف الأداة المستعملة في جمع البيانات وخصائصها السيكومترية المتمثلة في كل من الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1-منهج الدراسة:

كل دراسة تحتاج إلى منهج قائم في حد ذاته حيث أنه يعتبر خطوة مهمة وأساسية يقوم بها الباحث لكي يتحصل على نتائج دقيقة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية حول موضوع " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" حيث تم استخدام المنهج الوصفي لارتباطه بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ووصفها كما هي في الواقع، بحيث أن هذا المنهج يعتمد على جمع البيانات وذلك من خلال استجواب عينة من الأفراد وبعدها تبويبها وتحليلها وتفسيرها ، وقد عرف المنهج الوصفي من طرف "سامي محمد ملحم" سنة (2002). بأنه شكل من أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة معينة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات كافية وبيانات عن المشكلة التي سوف يتم دراستها.

2-ميدان الدراسة:

يتمثل ميدان الدراسة الحالية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التابعة لجامعة مولود معمري تيزي وزو، حيث افتتحت بداية من الدخول الجامعي 2009/2008 سميت في الماضي "ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية" تابعة لكلية الآداب والعلوم الإنسانية ثم تطورت وأصبحت تسمى بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمقتضى مرسوم 308/10 المؤرخ في 05 ديسمبر 2010.

وقد عرفت الكلية حسب المرسوم التنفيذي رقم 253/98 بأنها وحدة للتعليم العالي والبحث العلمي في المجال العلمي والتكنولوجي، وتسير من طرف العميد ونوابه والأمين العام، وتضم كذلك مكتبة مركزية تابعة للقطب وأقسام إدارية وكل قسم يسير من طرف رئيس ونائب له.

3-الدراسة الاستطلاعية:

وهي تعد المرحلة الأولى لإنجاز أي بحث علمي يقوم به الباحث ، بحيث تعتبر الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، ومن خلالها يتم التعرف على الظروف المحيطة بالبحث العلمي .

وتعد الدراسة الاستطلاعية في أي عمل علمي مرحلة أساسية في الوصول إلى الأهداف الذاتية وعموما تساعدنا تلك الدراسة الاستطلاعية أو الأولية في الاتكال المباشر بالمجتمع وعينة الدراسة وكذلك

جمع المعطيات الأساسية حول متغيرات الدراسة التي تساعدنا في بناء أدوات جمع المعلومات، وبالنسبة للموضوع الحالي فقد قمنا ببناء استبيان خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي مؤلف في نسخته الأولى من 53 بند مرفوقا بمقياس تقدير الذات مؤلف من طرف الباحث (حسين عبد العزيز) والذي يتكون من 30 بند، وبعدها تم عرضه على عينة (5) خمسة أساتذة تخصص علم نفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

وبعد تقييمه وتحكيمة تبين وجود بعض العبارات الغامضة والتي لها أكثر من معنى فيما يخص الاستبيان الخاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، أين قمنا بحذف ثلاثة بنود ليصبح عدد بنود الاستبيان في الأخير (50) بند. وبعدها قمنا بتطبيقه على عينة أولية تكونت من (15) أستاذ وأستاذة من أجل إيجاد الخصائص السيكومترية للأداة المتمثلة في كل من الصدق والثبات.

4-مجتمع وعينة الدراسة:

نقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة، أما فيما يتعلق مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة مولود معمري تيزي وزو و المقدر عددهم ب (195)أستاذ وأستاذة.

5- عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة الحالية من (55) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجموع الكلي المقدر عددهم ب (195) موزعين على خمسة أقسام.

6-خصائص عينة الدراسة:

6-1-توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	30.90%
إناث	38	69.10%
المجموع	55	100%

تبين من خلال الجدول رقم (03) أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 38 بنسبة (69.10%) في حين بلغ عدد الذكور 17 بنسبة (30.90%).

6-2- توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب السن

فئة السن	التكرار	التكرار النسب المئوية
أقل من 30 سنة	03	05.50%
من 30-40 سنة	32	58.20%
من 41-51 سنة	14	25.50%
أكثر من 52 سنة	06	10.90%
المجموع	55	100%

تبين من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة هم الأكثر عدداً، حيث بلغ عددهم 32 أستاذ بنسبة (58.20%)، ثم تليها فئة العمر التي تتراوح ما بين (41-50) سنة حيث بلغ عددهم (14) أستاذ وأستاذة بنسبة 25.50%، ثم تليها بعدها الفئة العمرية الأكثر من (51) حيث بلغ عددهم (6) أستاذة بنسبة (10.90%)، وأخيراً تليها الفئة العمرية الأقل من (30) سنة حيث بلغ عددهم 3 أستاذة بنسبة (5.50%).

6-3- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب/عزباء	33	60.00%
متزوج (ة)	19	34.50%
مطلق (ة)	03	5.50%
أرمل (ة)	00	0 0%
المجموع	55	100%

تبين من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة هم من العزاب، حيث بلغ عددهم (33) أستاذ وأستاذة بنسبة (60.00%)، في حين بلغ عدد المتزوجين (19) بنسبة (34.50%)، وفي الأخير فئة المطلقين التي بلغ عددهم (3) أساتذة بنسبة (05.50%).

6-4- توزيع العينة حسب الرتبة العلمية:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مؤقت	13	23.60%
أستاذ مساعد (ب)	19	34.50%
أستاذ مساعد (أ)	05	09.10%
أستاذ محاضر (ب)	04	07.30%
أستاذ محاضر (أ)	06	10.90%
أستاذ التعليم العالي	08	14.50%
المجموع	55	100%

تبين من خلال الجدول رقم (06) أن فئة أستاذ مساعد (ب) هم الأكثر حيث بلغ عددهم (19) أستاذ وأستاذة بنسبة (34.50%)، ثم تليها فئة أستاذ مؤقت بعدد (13) أستاذ بنسبة (23.60%)، وبعدها تبين وجود (8) أساتذة للتعليم العالي بنسبة (14.50%)، ثم (6) أستاذ محاضرين صنف (ا) بنسبة (10.50%)، وتليه بعدها فئة الأساتذة المساعدين صنف (ا) حيث قدر عددهم بـ (5) أساتذة بنسبة تقدر بـ (09.10%)، وفي الأخير تليه فئة الأساتذة المحاضرين صنف (ب) بـ 4 أساتذة بنسبة مئوية تقدرت بـ (07.30%).

6-5- توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية:

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية:

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
-أقل من 10 سنوات	34	61.80%
-من 10-20 سنة	18	32.70%
-من 21-30 سنة	03	05.50%
-أكثر من 31 سنة	00	0.0%
-المجموع	55	100%

تبين من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية تقل من (10 سنوات) حيث بلغ عددهم (34) أستاذ وأستاذة بنسبة مئوية قدرت بـ (61.80%)، و (18) أستاذ و أستاذة لديهم سنوات أقدمية تتراوح من (10-20) سنة بنسبة مئوية بلغت (32.70%)، وفي الأخير 3 أستاذة تتراوح أقدمتهم ما بين (21-30) سنة بنسبة 05.50%.

7- وصف أداة الدراسة :

تألفت أداة الدراسة المتعلقة بموضوع أساليب التي يتبعها الأساتذة الجامعيين في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى تقدير الذات لديهم ، حيث تكونت تلك الأداة من ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للمفحوصين من حيث (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الرتبة العلمية، سنوات الأقدمية).

الجزء الثاني: ويشمل على استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس حيث يتكون من (50) فقرة موزعة على (5) محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: أسلوب التعاون ويتكون من (10) فقرات تحمل الأرقام الموالية (3،8،21،30،35،37،39،40،43،47).

المحور الثاني: أسلوب التسوية ويتكون من (10) فقرات تحمل الأرقام الموالية (15، 22، 23، 24، 25، 26، 28، 33، 42، 47).

المحور الثالث: أسلوب التافس ويتكون من (10) فقرات تحمل الأرقام الموالية (4، 7، 11، 14، 20، 27، 29، 38، 41، 49).

المحور الرابع: أسلوب التجنب ويتكون من (10) فقرات تحمل الأرقام الموالية (1، 2، 9، 10، 12، 13، 16، 44، 46، 48).

المحور الخامس: أسلوب التنازل ويتكون من (10) فقرات تحمل الأرقام الموالية (5، 6، 17، 18، 19، 31، 32، 34، 36، 50).

و فيما يتعلق بطريقة التصحيح لهذا الاستبيان قد تم إتباع طريقة التدرج التجمعي ليكارت (LIKERT) حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات تتراوح بين أبدا ودائما كما هو مبين في الجدول رقم (08)

جدول رقم (08) درجات مقياس ليكارت.

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	01	02	03	04	05

الجزء الثالث:

ويشمل على مقياس تقدير الذات، اشترك في تأليفه كل من الدكتور حسين عبد العزيز الرديني المنتسب إلى كلية التربية بجامعة الأزهر والدكتوران محمد أحمد سلامة وعبد الوهاب محمد كمال المنتسبان إلى كلية التربية بجامعة طنطا المصرية سنة (1983)، ولإعداد وحدات هذا المقياس قام هؤلاء الباحثين بالاعتماد على عدد من الدراسات والمقاييس أهمها ما يلي:

-مقياس وتكنس (1978) Watkins

-مقياس لورانس (1981) Lawrance

-مقياس المظاهر السلوكية المستخدمة في تقدير الذات لسفين وجاكيش (1981) Jaquisk &Savin

-بعض الكتابات في علم النفس الإنساني لسيفيرن (1977) Civirn

-بعض الكتابات في علم النفس المرضي لسوين (1979) Swin

-مقياس كوبر سميث (1976) Cooper Smith

-مقياس روزن برج (1979) Rosenberg

ويتكون هذا المقياس من (30) وحدة منها (19) وحدة إيجابية و(11) وحدة سلبية وهي موزعة على النحو التالي:

-الوحدات (البنود) الإيجابية: تحمل الأرقام التالية (2-3-7-8-9-10-11-12-13-15-17-18-19-21-22-24-25-26-27).

-الوحدات (البنود) السلبية: تحمل الأرقام التالية (1-4-5-6-14-16-20-23-28-29-30).

وفيما يخص طريقة تصحيح المقياس فتكون بأن يحصل المستجيب على (03) نقاط إذا وضع علامة تحت عبارة (غالبا) و(2) نقطتين إذا وضع علامة تحت عبارة (أحيانا) و(01) نقطة واحدة إذا وضع علامة تحت عبارة (لا أبدا)، وذلك بالنسبة لجميع الوحدات الإيجابية.

أما فيما يخص الوحدات السلبية يكون تقديرها معكوسا، فإذا وضع المستجيب علامة تحت عبارة (غالبا) يحصل على (1) نقطة واحدة، وإذا وضع علامة تحت عبارة (أحيانا) فإنه يحصل على (2) نقطتان، وإذا وضع تحت عبارة (لا أبدا) على (3) نقاط.

وبعد جمع النقاط لجميع بنود أو وحدات هذا المقياس يمكن أن يصنف مستوى تقدير الذات لدى المستجيبين في إحدى الحالتين وهما:

- مستوى تقدير الذات منخفض: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (30-50)
- مستوى تقدير الذات متوسط: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (51-70).
- مستوى تقدير الذات مرتفع: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (71-90)

8- صدق وثبات أداة الدراسة

8-1 صدق وثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعيين:

بعد بناء استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإعداده قمنا بتوزيعه على (5) أساتذة مختصين في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قصد إبداء آرائهم حول طبيعة صياغة بنود الاستبيان ومدى سهولة فهمها وانتمائها إلى المحور المناسب. لقد قمنا بتصحيح جميع الملاحظات المشار إليها و قد قدر عدد بنود الاستبيان 53 بند. كما قمنا بإيجاد معامل الصدق الذاتي من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}.$$

ولحل هذه المعادلة نقوم بحساب معامل "ألفا كرونباخ" كما هو مبين في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09) يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	عدد البنود الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
	50	0.82

تبين من خلال جدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع. إذ قدر ب (0.82)، وهذا يدل على أن هذا المقياس يتميز بدرجة مرتفعة من الثبات وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق الذاتي (فالصدق = الثبات).

$$\text{وبالتعويض في المعادلة السابقة الصدق الذاتي} \sqrt{0.82} = \text{الصدق} = 0.90$$

وعليه يتبين أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

8-2 صدق وثبات مقياس تقدير الذات.

قمنا باستخدام مقياس (احمد عبد العزيز) الذي طبق على المجتمع المصري، وقد قدر الصدق ب 0.82 والثبات الأصلي قدر ب 0.85 ومن أجل تكيفه ليتناسب مع خصائص العينة المحلية الجزائرية.

إضافة إلى الصدق الظاهري من خلال عرضه على (05) أساتذة تخصص علم نفس العمل والتنظيم

إذ قمنا بإيجاد معامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي للثبات.

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

ولحل هذه المعادلة نقوم بحساب معامل "ألفا كرونباخ" كما هو مبين في الجدول رقم (10)

الجدول رقم(10) يمثل قيمة معامل ألفا كرومباخ لاستبيان تقدير الذات

مستوى تقدير الذات	عدد بنود الاستبيان	معامل ألفا كرومباخ
	30	0.85

تبين من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع. فقد قدر معامل الثبات ب (0.85)، وهذا يدل على أن هذا المقياس يتميز بدرجة مرتفعة من الثبات وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق (ف:الصدق =الثبات)

$$\text{وبالتعويض في المعادلة السابقة (الصدق=الثبات) } \sqrt{0.85} = \text{الصدق} = 0.92.$$

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، قمنا الباحث بتفريغها وتحليلها ومعالجتها وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) أين تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

- معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach لحساب الثبات.

- اختبار فريدمان للرتب.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون Perarson

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

3- الاستنتاج العام.

4- مقترحات الدراسة.

- قائمة المراجع.

- قائمة الملاحق.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

-الفرضية الأولى:

توقعنا فيها أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، وعليه يمكن تحديد الدرجة الدنيا والقصى لكل مستوى كما يلي:

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فريدمان للرتب، وقبل عرض نتائج التحليل نعرض أولاً الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. فقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للأسلوب الأول والمتمثل في التعاون بلغ (37.41) بانحراف معياري يساوي (5.70)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التسوية (33.10) بانحراف معياري يساوي (5)، أما بالنسبة للأسلوب الثالث المتمثل في أسلوب التنافس فقد بلغ متوسط حسابي (32.83) بانحراف معياري يساوي (04.94)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب (32.20) بانحراف معياري يساوي (5.04)، أما أسلوب التنازل فقد بلغ متوسطه الحسابي (29.89) بانحراف معياري قدره (04.93)، أنظر الجدول رقم (11) :

جدول رقم(11)الإحصاءات الوصفية للعينة حسب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
5.70	37.41	55	التعاون
05	32.83		التنافس
04.94	33.10		التسوية
05.40	32.20		التجنب
04.93	29.89		التنازل

ويظهر تطبيق اختبار فريدمان على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ترتيب هذه الأخيرة ومتوسطاتها، حيث جاء في المرتبة الأولى أسلوب التعاون بمتوسط رتب قدره (04.27) ثم يليه أسلوب التسوية في المرتبة الثانية بمتوسط رتب قدره (03.05)، أما المرتبة الثالثة فكانت لصالح أسلوب التنافس بمتوسط رتب قدره (02.93)، ويليه أسلوب التجنب في المرتبة الرابعة بمتوسط رتب قدره (02.81)، وأخيرا أسلوب التنازل الذي جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط رتب قدره (01.95). انظر الجدول رقم (12).

باعتبار اختبار فريدمان يتبع توزيع كاف مربع (ك) والتي قدرت ب (62.37) وهذا دال عند مستوى دلالة ($a=0.01$) حيث قدرت الدلالة الإحصائية ($p=0.00$) وهي أكبر من مستوى [($a=0.01$)] ($p=0.00$) < [($a=0.01$)] ويعني أن الترتيب المقدم هو ترتيب موضوعي دال. وعليه فقد جاءت نتائج الاختبار مطابقة لما توقعنا سابقا وبالتالي تبين أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

الجدول رقم (12) نتائج إختبار فريدمان للرتب

الأساليب	عدد الأفراد	متوسط الرتب	X ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التعاون	55	4.27	62.37	4	0.01	0.00
التسوية		3.05				
التنافس		2.93				
التجنب		2.81				
التنازل		1.95				

-الفرضية الثانية:

توقعنا فيها وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتحديد ثلاث مستويات من تقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الحالية انطلاقا من المعطيات التي تضمن مقياس تقدير الذات وبناءا على ما جاء في طريقة تصحيح هذا المقياس يمكن تحديد الدرجة الدنيا والقصى لكل مستوى كما يلي:

- مستوى منخفض لتقدير الذات: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (30-50)
- مستوى متوسط لتقدير الذات: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (51-70)
- مستوى مرتفع لتقدير الذات: بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (71-90)

وقد أظهرت نتائج التحليل أن أغلبية أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تامدة بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو . لديهم مستوى تقدير ذات مرتفع حيث قدر عددهم ب (83.60) بنسبة 46% بالمقابل وجود مستوى متوسط من تقدير الذات لدى (11) أساتذة بنسبة (16.4%) وعليه فقد جاءت هذه النتائج مطابقة لما توقعنا سابقا بوجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الحالية. انظر الجدول رقم(14).

جدول رقم (13) يوضح مستويات تقدير الذات

مستوى تقدير الذات	ع. الأساتذة	ن. المئوية	م. الحسابي	ا. المعياري
1-تقدير ذات منخفض(30-50)	00	00	2.83	0.73
2-تقدير ذات متوسط (51-70)	09	%16.4		
3-تقدير ذات مرتفع (71-90)	83.6	%46		
المجموع	55	100		

-الفرضية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة إرتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي يسمح بالتعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري هذه الدراسة (أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات) ،أنظر الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

القرار الإحصائي	د. إحصائية (p)	م. الدلالة (a)	م. بيرسون (Pearson)	ع. أ. ع	متغيري الدراسة
غير دال	0.82	0.05	0.03	55	-أساليب إدارة الصراع التنظيمي -مستوى تقدير الذات

وقد تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson) غير دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ ($\alpha=0.05$)، لأن الدلالة الإحصائية (P) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) / ($p=0.82$) ; ($p > \alpha=0.05$) ، مما يدل بكل وضوح على عدم وجود علاقة إرتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة (R = 0.03) وهي غير دالة لأن ($p=0.82$) ; ($p > \alpha=0.05$) . وعليه فقد جاءت هذه النتائج مخالفة لتوقعاتنا السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إرتباطيه عكسية بين متغير الدراسة الحالية.

2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

2-1-الفرضية الأولى:

يعد أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب التي يستخدمها أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو لإدارة الصراع التنظيمي، وحسب ما أشارت إليه النتائج فإن أسلوب التعاون يعتبر من الأساليب الأكثر استخداما والأكثر شيوعا مقارنة مع بقية الأساليب الأخرى المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي.

لابد أن سبب استخدام أسلوب التعاون لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في المقام الأول راجع ربما إلى الخصائص التي يتمتع بها هذا الأسلوب ،لان استعمال أسلوب التعاون في حل الصراع

التنظيمي يقضي على الاستبداد في اتخاذ القرارات والانفراد بها وفي المقابل يفتح الأبواب للجميع حتى يتمكنوا من المشاركة في عملية مواجهة الصراع انطلاقا من دراسة أسبابه وفهم أبعاده وطرح أفكار أو بدائل لحله، ومناقشتها بطريقة مقبولة وفعالة من طرف الجميع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشريف 1997) التي كشفت عن أكثر الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتوصلت إلى أن هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي وأن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب إستخداما في إدارة الصراع التنظيمي. كما اتفقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة (الرولي 2004) التي كشفت عن دور الاستراتيجيات في حل المشاكل الناجمة عن الصراع بين مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة في إدارة الصراع التنظيمي وتوصلت إلى أن الاستراتيجيات أو الأساليب الأكثر إستخداما هو أسلوب التعاون.

2-2-الفرضية الثانية:

وجود مستوى منخفض من تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية على وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو. حيث بينت نتائج التحليل أن أغلبية أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تامة بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو لديهم مستوى تقدير ذات مرتفع حيث قدر عددهم ب (83.60) بنسبة 46% بالمقابل وجود مستوى متوسط من تقدير الذات لدى (11) أساتذة بنسبة 16.4% وعليه فقد جاءت هذه النتائج مطابقة لما توقعنا سابقا بوجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الحالية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ديابي 2016) التي كشفت عن مستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بورقلة في الجزائر والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى غالبية المعلمين حيث بلغت نسبتهم (95.46%). كما اتفقت أيضا نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (بوبكر دبابي 2007) توصلت إلى أن حوالي (95.49%) من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة لديهم مستوى مرتفع من تقدير الذات.

2-3- الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

لقد أظهرت نتائج دراستنا الحالية عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو. وقد تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson) غير دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ ($\alpha=0.05$)، لأن الدلالة الإحصائية (P) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) / ($p=0.82$) ; $[p > (\alpha=0.05)$ ، مما يدل بكل وضوح على عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

-الإستنتاج العام:

لقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن الأساليب التي يستخدمها الأساتذة الجامعيين في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي] ومدى مساهمة المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والخبرة [في استخدام هذه الأساليب لإدارة وحل الصراعات التنظيمية أو الخلافات الموجودة.

بعد إمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية قام الباحث بإعداد أداة الدراسة الخالية وتطبيقا على عينة مكونة من (55) أستاذة)، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق (SPSS) وبعد عرضها و تحليلها و مناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تبين أن أسلوب التعاون الأكثر استخداما في إدارة الصراعات التنظيمية ثم يليه أسلوب التسوية وبعدها أسلوب التنافس ثم يليه أسلوب التجنب، في كان أسلوب التنازل الأقل استخداما من طرف الأساتذة.

-تبين أن 37.41% من الأساتذة ينجحون في حل الصراعات التنظيمية بشكل سليم وذلك باستخدام أسلوب التعاون.

-جاءت نتائج الدراسة الحالية مطابقة لما توقعنا سابقا حيث تبين أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-وجود فروق بين الأساتذة في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تبين أن أغلبية الأساتذة يستخدمون بكثرة كل من أسلوب التعاون و التسوية والتنافس عكس القليل من الأساتذة الذين يستخدمون بكثرة كل من أسلوب التجنب والتنازل.

-توقعنا أن أغلبية أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لديهم مستوى مرتفع من تقدير الذات حيث قدر عددهم ب83.60% بنسبة 46% وتبين بالمقابل وجود مستوى متوسط من تقدير الذات لدى (09) أساتذة بنسبة 16.40%، وعليه فقد جاءت هذه النتائج مطابقة لما توقعنا سابقا بوجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة الحالية.

-عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية بين متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.وعليه فقد جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لتوقعاتنا السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين متغيري الدراسة الحالية.

-مقترحات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي أظهرت الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وهي كما يلي:
- التركيز على استخدام أسلوب التعاون بشكل اكبر لأنه يعتبر أسلوب مناسب في تسيير المواقف والقضايا المعقدة وذلك من خلال تغليب لغة الحوار والتعقل.
 - زيادة وعي الأساتذة حول مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته وأساليبه المختلفة وأسبابه، وإرشادهم على الحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب وذلك حسب الظروف التي يقابلها.
 - حرص المؤسسات و المنظمات على تغيير النظرة السلبية اتجاه التعامل مع حالات الصراع.
 - اهتمام المنظمات والمؤسسات باتخاذ عدد من الإجراءات الصائبة التي تساعد في التقليل من ظهور حالات الصراع وكذا تطوير العلاقات التنظيمية من خلال العدل والمساواة.
 - محاولة تقليل من تأثير بعض الأسباب المسببة في حدوث الصراع التنظيمي.
 - ضرورة اهتمام المسؤولين باستخدام أساليب إدارة الصراع عند إدارتهم للصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة.
 - توصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب التعاون بين الأساتذة كونه يزيد من تمكينهم، وذلك من خلال توجيههم وإرشادهم.
 - يجب توسيع البحوث والدراسات في هذا المجال ليشمل أنواعا أخرى من المؤسسات.
 - يجب مواصلة الدراسة في موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي ليس فقط عند الأساتذة الجامعيين بل يجب التوسع فيها أكثر.
 - تصميم برامج تدريبية مخطط لها بعناية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكيفية جعلها إيجابيا في مختلف المؤسسات والمنظمات.

قائمة المراجع

-قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

- أحمد بطاح قضايا (2006). معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1، عمان-(الأردن)، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو جادو صالح محمد (1998). سيكولوجية النشأة الاجتماعية ، عمان - (الأردن)، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو زيد إبراهيم أحمد (1987). سيكولوجية الذات والتوافق ، الإسكندرية - (مصر) دار المعرفة الجامعية.
- العميان محمود(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان-(الأردن) دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطجم عبد الله طلق السواط (1995). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، جدة المملكة العربية السعودية ، بدون طبعة دار النوابع للنشر والتوزيع.
- الباقي صلاح الدين محمد (2001). السلوك التنظيمي، الإسكندرية-(مصر)،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- المتقن 2004. قاموس في علم النفس ،بيروت- (لبنان).
- الشماع خليل محمد(2005). نظرية المنظمة، ط1، عمان -(الأردن)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجندي عادل السيد(1998). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي ، ط1، جامعة عين شمس-(مصر) مكتبة زهراء الشرق.
- الحكاك حسن(1975). نظرية المنظمة ،دراسة علمية في المنظمة والتنظيم -بيروت -(لبنان)، بدون طبعة دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الحافظ عبد الحميد ليلي(1985). مقياس تقرير الذات للكبار والصغار، القاهرة-(مصر)، دار النهضة المصرية.
- تركلي محمد احمد(1986). بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، ط1، الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع.
- جواد شوقي، السلوك التنظيمي، ط1، ، عمان-(الأردن)، دار الحامد.
- جبريل موسى عبد الخالق (1993). تقدير الذات والتكيف المدرسي لدى الطلاب، دمشق - (سوريا).
- دويدار محمد عبد الفتاح(1992). سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات والاتجاهات، ط1، بيروت - (لبنان)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- رسمي محمد حسن(2004) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية-(مصر)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر.

-زيد منير عبوي(2006).الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،عمان-(الأردن)،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع.

-سعد جلال(1987).المرجع في علم النفس،القاهرة - (جمهورية مصر العربية)، دار الفكر العربي.

-علي الشريف(1989).التنظيم والإدارة، بدون طبعة ،الدار الجامعية للنشر والطباعة.

-فيوليت فؤاد إبراهيم وعبد الرحمان سيد سليمان(1998).دراسات في سيكولوجية نمو الطفولة والمراهقة ، ط 1 ، القاهرة - (مصر)، دار الشعب.

-قحطان أحمد الظاهر(2004).مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق،عمان- (الأردن)، دار وائل للنشر والتوزيع.

-ميزاب ناصر الدين(2013).إشكالية مفهوم الذات عبر مقاربات نفسية مختلفة،ط1، عمان- (الأردن) ، دار وائل للنشر والتوزيع.

-هاني عبد الرحمان الطويل(1999).الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق،عمان-(الأردن)، دار وائل للنشر والتوزيع بدون طبعة.

-واصل جميل المومني(2006).المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية،ط1، عمان- (الأردن)،دار الحامد للنشر والتوزيع.

-ثانيا الرسائل العلمية:

-العتيبي طارق موسى(2006).الصراعات التنظيمية وطرق التعامل معها ،دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط

المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية.

-الشبتي خالد(2005).إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة

نظر القياديين في تلك الإدارات، مكة (المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.

-العبيدي عبد الله سعد(2000).الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة ،دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه وأثاره

وسبل إدارته ،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود -الرياض -السعودية.

-السلمي سعود سعيد(2004).إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين

بمحافظة جدة،رسالة دكتوراه ،كلية الآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس-مصر.

-الخضور جمال فارس سليمان(1996).أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في

ضوء متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ،رسالة ماجستير جامعة اليرموك ،الأردن.

-بن شعلال عبد الوهاب(2010).أثر الرضا المهني وتقدير الذات على الدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم

الابتدائي، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي ،،قسم علم النفس -جامعة الجزائر.

- بوزقاق سميرة(2006).علاقة الضغوط النفس اجتماعية بتقدير الذات لدى المدمنين المسجونين ،دراسة ميدانية بمدينة بومدينتي بسكرة وورقلة ،رسالة ماجستير ،تخصص علم النفس الاجتماعي ،قسم علم النفس وعلوم التربية - جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة - الجزائر ،2006

- بوعلي نور الدين(1993).إجهاد العمل ودور تقدير الذات في التقليل من آثار الضوضاء في الإنتاج ،رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة قسنطينة ،الجزائر .

-عبد الوهاب احمد جاد(2000).السلوك التنظيمي ،ط1،دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمة الأعمال ،جامعة المنصورة ،مصر .

-عبد العزيز حنان(2012).نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات ،رسالة ماجستير علم النفس ،جامعة تلمسان ،الجزائر . 2012 .

-مايسة محمد عبد الحميد جمعة(1995).مفهوم الذات لدى متعاطي الموارد المؤثرة في الأعصاب من طلاب الجامعة ،رسالة ماجستير ،قسم علم النفس - كلية الآداب ،جامعة القاهرة ،مصر .

-محمد بيومي حسن(1989).تقدير الذات لدى التلاميذ ذوي التحصيل المنخفض ، بحوث المؤتمر الخامس لعلم النفس في مصر ،الجمعية المصرية للدراسات النفسية ،بالقاهرة - مصر

-قطن طفول بن سهيل(2001).أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان، قابوس سلطنة عمان .

-محجوب الصدق المصطفى(1998).تقدير الذات لدى الشيوخ والمسنين وعلاقته بالاكتئاب ،دراسة ميدانية بالولاية الشمالية ،رسالة ماجستير ،جامعة الخرطوم ،السودان .

-فراحي فيصل(2011).تقدير الذات وعلاقته بمشروع التكوين لدى طلبة التكوين المهني ،رسالة دكتوراه ،جامعة وهران الجزائر .

ثالثا:المجلات .

-أحمد محمد حسن صالح (1995).قياس تقدير الذات لطلاب الجامعة، مجلة التقويم والقياس النفسي والتربوي ،جامعة الإسكندرية ،ع6، مصر .

-الحنيطي محمد فالح (1993).الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة. مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية ط1، في الجامعة الأردنية-عمان-الأردن .

-المعشر زياد يوسف(2005).الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، ع 2،عمان-الأردن.

-الشخص أديب محمد(1994).إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري ،مسقط-سلطنة -عمان.

-المهدي وسوزان وحسام هيبية(2000).إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية مجلة كلية التربية ،جامعة عين الشمس 4،ع24 ،مصر .

-العسكر سمير احمد(1983).دور الصراع في الإدارة،المجلة العربية للإدارة.ع4، عمان-الأردن.

-القحطاني سليم سعيد(2001).أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ،ع1،مطابع الملك جامعة سعود الرياض-المملكة العربية السعودية.

-عساف عبد المعطي(1994).النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة ،ع42،الرياض-المملكة العربية السعودية.

--حريم حسن(2000).إدارة الصراع التنظيمي،)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،ط1، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن ، عمان-الأردن.

-سلامة ممدوحة(1991).المعانة الاقتصادية في تقدير الذات والشعور بالوحدة النفسية لدى طلبة الجامعة ،مجلة الدراسات النفسية ،القاهرة -مصر .

رابعا: المعاجم.

-هلال علي(1993).معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة-(مصر) مركز الدراسات السياسية،بدون طبعة.

ثانياً-قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Baker.J,tjoslovd(1998) .D and Andrews j,Conflict Approaches of Effective and Inffective Projet Manager :A field Study in Matrix Organization ,Wadsworth Publishing Company ,Belmont –California.
- Bunchman (1997).D and Huczynski.A,Organizational Behavior :An Introductory Text .(3rd) Ed, Prentice Hall,London.
- Byrne(1979).D ,An introduction to personality rechearch theory application ,NewYork U.S.A.
- Dubos.P and pringle .C(1989). Choosing A Conflict Managment Technique ,journal of Organizational Behavion .Vol 50.N06,New Jersey.
- Johns (1987).G,Organizational Behavior Understanding life at work scott ,foreman and company .IRWIN ,Boston.
- Pondy.L(1988), of Organizational Conflict :Concepts And Models Administrative Science Quarterly ,Vol 2 No 12 ,USA.
- Robbins.S(2001), Organizational Behavior.9th Ed,Prentice Hall International Inc .,Upper Saddle River ,New Jersey.
- Rue.L(1989),And Bayers L, "Management: Theory and application" 5th Ed, Home wood ,boston.

الملاحق

جامعة مولود معمري

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان بحث

الأستاذ الفاضل/الأستاذة الفاضلة:

في إطار قيامنا بدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المخصص لإنجاز دراستنا العلمية حول موضوع (أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو) ، ولذا نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لها وعدم ترك أي عبارات بدون إجابة ، علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية. ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم في إثراء هذا الموضوع.

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن: أقل من 30 سنة () / من 30 الى 40 سنة () / من 41 الى 51 سنة () / من 52 سنة وما فوق () .
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء () - متزوج/متزوجة () - مطلق/مطلقة () - أرمل/أرملة () .
- 4- الرتبة العلمية: أستاذ متعاقد () / أستاذ مساعد ب () / أستاذ مساعد أ () / أستاذ محاضر ب () أستاذ محاضر أ () / أستاذ التعليم العالي ()
- 5- سنوات الأقدمية في المهنة: أقل من 10 سنوات () / من 10 الى 20 سنة () / من 21 الى 30 سنة () / من 31 سنة وما فوق () .

ثانياً - إليك مجموعة من العبارات، المطلوب منك وضع علامة (x) مقابل كل عبارة عند الخانة المناسبة.

					عندما تعترضك حالة صراع ماذا تفعل ؟	
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً		
						01 أباعد عن مواجهة حالات الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر.
						02 أسعى لتخفيف من حدة الخلافات مع الطرف الآخر عن طريق تجاهلها.
						03 أسعى للتوفيق و التعامل الإيجابي بين انفعالاتي وانفعالات الطرف الآخر.
						04 اجعل الطرف الآخر الطرف الآخر حرا لكي يختار حلا وسطا.
						05 أحاول أن ألبى رغبات الطرف الآخر إذا كان الموقف مهما بالنسبة له.
						06 أحاول أن أراعي مشاعر الطرف الآخر أثناء إجراء المفاوضات.
						07 أصل إلى تسوية نقاط الخلاف مع الطرف الآخر عند مواجهة الصراع.
						08 اتوصل لحل يرضي كلا طرفي النزاع.
						09 أقبل بآراء الطرف الآخر لكي لا أرح مشاعره.
						10 اتكل على الطرف الآخر في حل المشكلات.
						11 أتنازل عن بعض مواقفي مقابل أن يبادلني الطرف الآخر نفس الخطوة.
						12 أحترم جميع رغبات الطرف الآخر عند مواجهة الصراع.
						13 أحاول إرضاء الطرف الآخر من أجل الحفاظ على علاقاتنا.
						14 أتعامل مع الطرف الآخر إنطلاقا من مبدأ الأخذ و العطاء.
						15 أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.
						16 تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في إيجاد حل لها.
						17 أتراجع عن بعض القرارات التي تم اتخاذها سابقا.
						18 أحاول أن أحافظ على علاقتي مع الطرف الآخر مضمحا في نفس الوقت برغباتي .
						19 أتنازل عن السلطة المخولة لي في إتخاذ القرار من أجل إرضاء الطرف الآخر.
						20 أوافق الطرف الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.
						21 أقبل النقد من الطرف الآخر إذا لم تعجبه قراراتي.
						22 أسعى لتحقيق أهدافي بثبات.
						23 أتجاهل إرضاء رغبات الطرف الآخر.
						24 أصبر على الإحتفاظ بوجهات نظري أمام الطرف الآخر.
						25 أحاول تحقيق أهدافي بشتى السبل.
						26 أتعتمد على السلطة المخولة لي في التعامل مع الطرف الآخر.
						27 أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة.
						28 أنا حازم في متابعة قراراتي مع الطرف الآخر.

					أتوصل الى حل وسط يقبله كل طرفي الصراع.	29
					أبدل مجهودي للتعرف على جميع رغبات طرفي الصراع.	30
					أنخلى عن أهدافي من أجل تحقيق رغبات الآخرين.	31
					أتجنب اتخاذ القرار إذا كان يزيد من شدة الصراع بين الطرفين.	32
					أعمل على التضخيم من حدة التوتر بين طرفي الصراع.	33
					أحاول أن أشدد على الأشياء المتفق عليها بين طرفي الصراع بدلا من مناقشة الأمور الأخرى.	34
					أعمل على إغراء طرفي الصراع لحثهم على التعاون.	35
					أعمل على إخماد تهيئة الصراع بين الأطراف المتنازعة مؤقتا الى غاية إيجاد الحل المناسب له .	36
					أستخدم المنطق السليم والموضوعية بين طرفي الصراع.	37
					أعمل على تقريب وجهات نظر طرفي الصراع حول نقاط الخلاف.	38
					أتكفل شخصا بإيجاد حلول مناسبة لمشاكل طرفي الصراع دون الاتكال على شخص آخر.	39
					أطرح ما لدي من أفكار على الأطراف المتنازعة وأطلب منهم أن يطرحوا ما لديهم منها.	40
					أفنع طرفي الصراع على مشاركتي في تحمل مسؤولية حل المشكلات.	41
					أعمل جاهدا على شرح مزايا موقفي حتى يقتنع به طرفي الصراع.	42
					أحاول حل الخلافات بين طرفي الصراع بشكل مباشر.	43
					أعمل على التخفيف من الاحتكاك بين طرفي الصراع.	44
					أكثر من عملية الإتصال مع الأطراف المتنازعة لحل الخلافات بشكل ودي.	45
					أتجنب مناقشة الطرف الآخر عندما يتعارض معي .	46
					أواجه طرفي الصراع بالحقائق من أجل حل الخلاف والحد من إستمراره.	47
					أتجنب مواجهة الصراع بين الأطراف المتنازعة إذا كانت درجة الإستفادة منه ضعيفة.	48
					أحترم آراء طرفي الصراع حتى وإن كانت خاطئة.	49
					أتفادى التعامل مع الموقف الذي يثير المشاكل ويزيد من حدة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.	50

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات تدور حول شخصيتك ومدى فهمك لنفسك وفهم الآخرين لك ، اقرأ كل عبارة منها وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة . ولا تترك أي عبارة بدون إجابة.

العبارة	نعم	لا	لا أعلم
01. تنقصني الثقة بالنفس.			
02. أشعر بالرضا عن حياتي الاجتماعية.			
03. أشعر بالرضا إزاء مستقبلي المشرق.			
04. أنني غير راضي عن مجموعة أصدقائي.			
05. أشعر بعدم الرضا عن مظهري الشخصي.			
06. لا أحظى باحترام الناس بالدرجة التي تليق بي			
07. أشعر أنني عضو هام في أسرتي.			
08. أنني راض عن أي عمل أقوم به.			
09. أكره التواضع الذي يشعرني بالذلة.			
10. تلقى أفكارى تقدير والدي.			
11. يبحث عني أصدقائي عندما أغيب عنهم.			
12. أنني مطمئن إلى أنني سأحقق مستقبلاً ما أريد في حياتي الاجتماعية.			
13. بنصت زملائي إلى ما أقوله باهتمام.			
14. أشعر بأنه ليس لوجودي قيمة كبيرة.			
15. أضع أهدافي بحيث تكون في مستوى إمكانياتي.			
16. أشعر أنني أقل من زملائي.			
17. أحتاج إلى من يساعدني فيما أقوم به من أعمال.			
18. أرى أن مبادئى في الحياة تقودني إلى النجاح.			
19. أستمتع بوقت فراغي بالطريقة التي تناسبني.			
20. أميل إلى التقليل من شأن نفسي.			
21. أشعر بأنى جدير باحترام نفسي.			
22. لا أغالي ولا أنقص من تقديري لنفسي.			
23. أشعر بأنى تافه.			
24. أشعر بأنى جدير باحترام الآخرين لي.			
25. ينتابني الغرور في بعض المواقف.			
26. لا أهزم بسهولة في المناقشة لأنى أثق في نفسي وقدراتي.			
27. أمتنع عن أداء عمل ما لأنى لم أقدر قدراتي التقدير المناسب.			
28. ينتابني شعور بأنى لا أصلح لشيء أبداً.			
29. أكره نفسي كلما تذكرت عيوبى.			
30. لست راضياً عن علاقتى بالوالدي لأنهما لا يقدراني بدرجة كافية.			

الملحق رقم(02)

1-الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة هذه الدراسة

1.1.توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

		sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	17	30,9	30,9	30,9
	feminin	38	69,1	69,1	100,0
Total		55	100,0	100,0	

2.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

		age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	- 30	3	5,5	5,5	5,5
	30-40	32	58,2	58,2	63,6
	41-50	14	25,5	25,5	89,1
	+50	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

3.1. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

		SituationF			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mariè	19	34,5	34,5	34,5
	celibataire	33	60,0	60,0	94,5
	divorcè	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

4.1. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

		Grade			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	vacataire	13	23,6	23,6	23,6
	MAB	19	34,5	34,5	58,2
	MAA	5	9,1	9,1	67,3
	MCB	4	7,3	7,3	74,5
	MCA	6	10,9	10,9	85,5
	Professeur	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

5.1. توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

		Experience			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-10	34	61,8	61,8	61,8
	10-20	18	32,7	32,7	94,5
	21-30	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2-الفرضية الأولى: (الإحصاءات الوصفية)

توقعنا فيها أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بولاية

الإحصاءات الوصفية للعينة حسب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

		Statistiques				
		axe1	axe2	axe3	axe4	axe5
N	Valide	55	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		37,4182	32,8364	33,1091	32,2000	29,8909
Ecart type		5,75966	4,98429	5,00989	5,04939	4,93165

نتائج اختبار فريدمان للرتب

Rangs	
	Rang moyen :
axe1	4,27
axe2	2,93
axe3	3,05
axe4	2,81
axe5	1,95

2-الفرضية الثانية: (الإحصائيات الوصفية)

توقعنا فيها وجود مستوى مرتفع من تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques		
total2	N Valide	55
	Manquant	0
	Moyenne	2,8364
	Ecart type	,37335

3-الفرضية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى تقدير الذات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري.

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

Corrélations			
		total1	total2
total1	Corrélation de Pearson	1	,031
	Sig. (bilatérale)		,823
	N	55	55
total2	Corrélation de Pearson	,031	1
	Sig. (bilatérale)	,823	
	N	55	55

قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	50

قيمة معامل الفا كرونباخ لقياس مستوى تقدير الذات بنود المقياس

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

قيمة معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	30