

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

السنة الخامسة

اختصاص ادارة الموارد البشرية

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي

(دراسة حالة في بنك بيمو السعودي الفرنسي)

إعداد الطالبتين:

ميرنا اللمداني - اية نور الله

إشراف الدكتور: حسان إسماعيل

إن جميع الآراء الواردة في هذا المشروع تعبر عن وجهة نظر معديه ولا يتحمل
المعهد أي مسؤولية عن مدى الدقة ومصداقية الآراء الواردة في هذا المشروع

الفهرس:

.I Contents

ملخص البحث:	٧
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة):	١
مقدمة الفصل:	١
الدراسات السابقة:	٣
مشكلة الدراسة:	٧
أهمية الدراسة وأهدافها:	٨
فرضيات الدراسة:	٨
محددات الدراسة:	٨
متغيرات الدراسة:	٩
مصطلحات البحث:	٩
الفصل الثاني (الإطار النظري):	١١
المبحث الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي):	١١
مفهوم الصراع التنظيمي:	١١
تعريف الصراع التنظيمي:	١٣
أهمية الصراع التنظيمي:	١٤
مراحل تطور الصراع التنظيمي:	١٦
نماذج حل الصراع التنظيمي:	١٧
أنواع الصراع التنظيمي:	١٩
عوامل الصراع التنظيمي:	٢٠
نتائج الصراع التنظيمي:	٢١
استراتيجيات إدارة الصراع:	٢٣

المبحث الثاني (الاغتراب الوظيفي):	٢٥
مفهوم الاغتراب الوظيفي:	٢٥
تعريف الاغتراب الوظيفي:	٢٥
أبعاد الاغتراب الوظيفي:	٢٦
أنواع الاغتراب:	٢٧
نظريات الاغتراب الوظيفي:	٣٢
مراحل الاغتراب الوظيفي:	٣٤
اسباب وعوامل الاغتراب الوظيفي:	٣٥
الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي (عواقب):	٣٩
مبادئ التغلب على الاغتراب:	٤١
الفصل الثالث (الإطار العملي):	٤٣
الدراسة التطبيقية:	٤٣
لمحة عن بنك بيمو في دمشق:	٤٣
أسلوب وإجراءات الدراسة:	٤٤
مجتمع وعينة الدراسة:	٤٤
الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان):	٤٤
صدق الأداة:	٤٥
ثبات الأداة:	٤٦
خصائص افراد العينة:	٤٧
الاجابة عن تساؤلات البحث:	٤٨
تساؤلات البحث:	٥٣
النتائج والتوصيات:	٦٣
النتائج:	٦٣

٦٤	التوصيات:
٦٥	المراجع:
٦٨	الملاحق:

فهرس الجداول	
٤٦	ثبات الأداة
٤٧	خصائص افراد العينة
٤٨	إجابات افراد العينة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
٥١	إجابات افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي
٥٣	أثر استراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي
٥٥	أثر استراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي
٥٦	أثر استراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي
٥٨	أثر استراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي
٦١	فروق استجابات افراد العينة لاستراتيجيات ادارة الصراع
٦٢	فروق استجابات افراد العينة للاغتراب الوظيفي

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التعاون -استراتيجية التجنب _ استراتيجية التسوية _ استراتيجية التنازل _ استراتيجية السيطرة) في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان المعايير _ فقدان المعنى-العجز _ العزلة الاجتماعية _ اللامبالاة وعدم الانتماء) حيث تم تطبيق الدراسة على بنك بيمو السعودي الفرنسي فتم توزيع استبيان بعدد ٨٨ وتمت الإجابة بعدد (٨٥) ولقياس الأثر تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على حدا في الاغتراب الوظيفي وتوصلت الدراسة الى وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والاعتراب الوظيفي كما وجد أثر طردي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والاعتراب الوظيفي وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون - استراتيجيو التنازل - استراتيجية التجنب) والاعتراب الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%

Abstract: This research aims to study the effect of organizational conflict management strategies in its dimensions (cooperation strategy – avoidance strategy – settlement strategy – waiver strategy – control strategy) in its job alienation (loss of criteria – loss of meaning – disability – social isolation – indifference and non-affiliation) where the study was applied On Bemo Saudi France Bank, a questionnaire was distributed with a number of 88 and an answer was made of (85). To measure the effect, a simple linear regression analysis was used between all organizational conflict management strategies separately in job alienation.

The study found a statistically significant adverse effect between settlement strategy and job alienation, as well as a statistically significant effect between control strategy and job alienation and the absence of a statistically significant effect between organizational conflict management strategies (cooperation strategy – assignment strategies – avoidance strategy) and job alienation when Morale level 5%

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة):

مقدمة الفصل:

تُعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعبر عن كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها، فالمنظمات تمارس أنشطتها المختلفة من خلال علاقات متشابكة بين العاملين الذين تجمعهم مصالح متباينة وفقاً للتنظيم داخلها، والتي قد ينتج عنه اختلافاً بين العاملين وفقاً لقدراتهم الفردية والتنظيمية، فطبيعة المنظمات تحتوي على عناصر مختلفة من الموارد البشرية في طرق التفكير والتي قد تؤدي إلى الصراع كما وأن التغيير الهائل والسرعة والتطور التكنولوجي ولمنافسة التي تشهدها المنظمات أدت إلى ظهور الصراع التنظيمي والذي يُعتبر من المؤشرات الأساسية لدعم وتأيد القرارات والسياسات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق الأهداف إن وجود الصراع بدرجة كبيرة يؤثر على التعاون ويعيق من كفاءة وتطور المنظمات، أما القدر المعتدل من الصراع فهو المطلوب ففكرة المنظمات على تحقيق أهدافها يأتي من مهارتها في التنسيق بين الأنشطة المختلفة التي تمارسها وقدرتها على إيجاد التكامل بينها وللحفاظ على الصراع الإيجابي لا بد من وجود استراتيجيات متبعة في المنظمة بما يضمن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال لزيادة كفاءة المنظمة

كما اهتم الخبراء في جوانب أخرى للسلوك الإنساني وهو تغير مشاعر العاملين في المنظمة تجاه العمل من خلال فقد التأقلم مع البيئة وروح المبادرة وقلة الانسجام والشعور بالوحدة، والتي عكست فكرة الاغتراب على سلوكه فإن الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقدان القدرة، واللامعنى، واللامعيارية، والتمرد، والاغتراب عن الذات، فإن نتائجها تنعكس سلباً على أداء العاملين وعلى جودة تحقيق أهداف المنظمة

وقد حرصت الباحثتان على تطبيق هذا البحث في (بنك بيمو السعودي الفرنسي) كونها من أكبر الشركات امتلاكاً للموارد البشرية بهدف دراسة الأثر بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من خلال الخطة التالية:

الفصل الأول: تتضمن إشكالية البحث، وتساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى أهمية وأهداف البحث، مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتضمن بمحتثين وهما:

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الصراع حيث تم إعطاء مفاهيم لإدارة الصراع وأهميتها وأبعادها ومراحل تطورها وأنواعها وعواملها وأسبابه بالإضافة إلى عرض بعض النماذج مع تحليلها عن طريق الكتب والأبحاث وعرضها بتسلسل منظم ومنطقي إضافة لعرض النتائج وعرض استراتيجيات إدارة الصراع

المبحث الثاني: وهو خاص بالاعترا ب الوظيفي وسنحاول فيه التعرف على مفهوم الاعترا ب الوظيفي وأبعاده ومراحله وأسبابه وعواقبه وأخيرا طرق التغلب عليه.

الفصل الثالث: الذي شمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت في: التعريف بمجتمع الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات، الخصائص لأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وعرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التطبيقية والإجابة على التساؤلات وتحديد نتائج الدراسة

الدراسات السابقة:

اللغة العربية:

١. دراسة العطار ، ٢٠١٠ بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية) ":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وزعت على عينة مكونة من (٦٢٠) مفردة تم اختيارها عشوائياً من الموظفين العاملين في مراكز الوزارات في الأردن، منها (٥٥٣) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسط، وبالترتيب الآتي (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس)، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسط.

٢. أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة، لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية)، والاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية، والمؤهل التعليمي).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تزويد المعنيين بحل الصراعات التنظيمية بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي، وبالطرق التي تعزز الجوانب الإيجابية لأطراف الصراع التنظيمي، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية

٢. دراسة القحطاني، ٢٠١٧، بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالاغتراب

الوظيفي":

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة استخدام القادة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بسجون المنطقة الشرقية، والتعرف على الارتباط بينهما. مجتمع وعينة الدراسة: جميع العاملين بسجون المنطقة الشرقية، وعددهم (١٥٤٦). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠٨) من مجتمع الدراسة. منهج الدراسة وأداته: "المنهج الوصفي"، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. أهم النتائج:

١. يوجد ارتباط ذو علاقة طردية ومتوسطة بين استخدام القادة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بسجون المنطقة الشرقية.

٢. تُستخدم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي قدرة (٣,٧٢٧٧)، وبالترتيب (التعاون، التجنب، التنافس).

٣. درجة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين (متوسطة)، بمتوسط حسابي قدرة (٣,٣٧٦٤٧)، وكانت درجة أبعاد الاغتراب الوظيفي بالترتيب (التقييم الذاتي، فقدان المعايير، فقدان القوة، فقدان المعنى).

٣. دراسة عكاشة ، ٢٠١٨، بعنوان: "الصراع التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي في

وزارة الصحة "

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية والكشف عن واقع استراتيجيات إدارة الصراع ومعرفة واقع الاغتراب وبيان الفروق بين إدارة الصراع بوزارة الصحة والمتغيرات والخروج بتوصيات لصانعي القرار في وزارة الصحة للوصول لمستوى أداء افضل حيث قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من ١٠ أسئلة حول الصراع التنظيمي والاغتراب التنظيمي في وزارة الصحة وتم توزيع الاستبانة على ٣٠ من العاملين بالمهام الشرفية في وزارة الصحة للتعرف على واقع الاغتراب وزعت على عينة عددها ١٤٧٩ وقد أظهرت النتائج ان الوزن النسبي لدرجة الاغتراب حسب عينة الاستطلاع بوزن 51,60 % أي بدرجة متوسط .

1 – Study Korkmaz and Sibel Aydemir, 2015 title: " a Research for the Determination of the Relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Alienation":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الاغتراب التنظيمي ونوع العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي والاغتراب التنظيمي، وفحصت هذه الدراسة أيضاً كيف يتأثر الصراع التنظيمي والاغتراب التنظيمي بالمتغيرات الديموغرافية بما في ذلك الجنس والحالة الاجتماعية وحالة الدخل والتعليم والخبرة العملية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء استطلاعات للموظفين الذين يعملون في شركات الخدمات اللوجستية الرائدة في الصناعة التي تعمل في مقاطعتي مرسين وزونغولداك في تركيا. تم تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من المسوحات بعد تحليلها في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وكانت تهدف إلى توجيهها لصناع القرار أثناء إنشاء سياسات جديدة للموارد البشرية في مؤسساتهم. وبناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من البحث، فإن ٧٣,٣٪ من المشاركين في شركة الخدمات اللوجستية العاملة في مقاطعة زونغولداك هم من الذكور بينما ٢٦,٧٪ منهم من الإناث، وأهم هذه النتائج:

تبحث دراستنا في أسباب الصراع وفي أي بعد (أبعاد) إدارة الصراع تكون أكثر فاعلية بدلاً من وجود تعارض بين العاملين في المنظمات. الصراع الذي هو أكثر من ضروري أو غير موجه نحو الهدف يجعل الموظفين يعانون من مشاكل نفسية كما يؤثر الاغتراب التنظيمي، الذي يعتبر مشكلة نفسية، على المنظمات بعد ذلك سلباً. أظهرت الدراسات الحديثة حول الموارد البشرية أن العوامل النفسية فعالة على الأقل مثل العوامل الجسدية على كفاءة العامل. تزيد هذه الشركات من إرضاء موظفيها بفضل سياسات الموارد البشرية التي تطبقها، وتزيد من كفاءتها والتزامها بالمؤسسة، وتمكين مشاركة الموظفين في تشكيل القرار وبالتالي خلق بيئة عمل تسمح للموظفين بتحسين أنفسهم.

2- Study alshiek, hamdoush, 2018 title: " THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT ON JOB ALIENATION IN THE GENERAL AUTHORITY OF AL BASEL HOSPITAL IN TARTOUS- CASE STUDY"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الهيئة العامة لمستشفى الباسل في طرطوس. استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الاستبيان للحصول على آراء عينة الدراسة التي أدت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين غموض الدور وضغط العمل والنفور الوظيفي في المستشفى.

- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والعزلة الوظيفية.

أوصت الدراسة بأهمية العمل على تقليل أثر بعض أسباب الاغتراب عن العمل، وخاصة تلك المتعلقة بضغوط العمل ودور الغموض والضغوط الناتجة عن ضعف الرواتب والأجور، وأوصت بالبحث في أسباب أخرى للاغتراب عن العمل. داخل المستشفيات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في انها دراسة وصفية تحليلية كما تتشابه في الابعاد المستخدمة في تلك الدراسات لمعرفة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي حيث قاموا بدراسة عينة البحث واختبار الفرضيات عن طريق برنامج التحليل (spss) تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمكان التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية في دمشق (بنك بيمو السعودي الفرنسي) لتواجد المجتمع المدروس اما باقي الدراسات فقد تم التطبيق بدول مختلفة مثل الأردن وفلسطين وغيرها

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بالموارد البشري يعتبر أساساً لأي عملية تنموية إصلاحية في كافة الدول سواءً أكانت تلك الدول متقدمة أو كانت نامية لأنه يعتبر الركن الرئيسي في رسم وتحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة، فالتنظيم تحكمه شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناجمة عن تفاعل الموارد البشرية فيما بينها والتي من شأنها إشعال فتيل الصراع.

تعد ظاهرة الصراع داخل المنظمة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وتشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف.

يمثل الاغتراب الوظيفي حالة اضطراب إذا ما استمر، وقد يتخذ شكلين الأول إيجابي يحاول الفرد المغترب الإقدام نحو الإبداع والابتكار، فآثاره إيجابية يجب تدعيمها، والثاني سلبي مرضي كما في حالة انعدام القوة، ضعف المعنى، فقدان المعايير، العزلة، غربة الذات. مما ينعكس ذلك على الكفاءة الذاتية وعدم تحقيق التوقعات، وبالتالي يصبح الفرد الموظف ذو مشاعر سلبية. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة تتمثل مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما الآثار الناجمة عن استراتيجيات إدارة الصراع في الاغتراب الوظيفي؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي؟
- ماهي مستويات الاغتراب الوظيفي في بنك بيمو السعودي الفرنسي وفق ما عبر عنه افراد العينة؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون) على الاغتراب الوظيفي؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب) على الاغتراب الوظيفي؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (التنازل) على الاغتراب الوظيفي؟

- هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (التسوية) على الاغتراب الوظيفي؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (السيطرة) على الاغتراب الوظيفي؟
- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)
- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)

أهمية الدراسة وأهدافها:

- الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في اظهار الطرق والأساليب التي يجب اتباعها لتبيان المفاهيم المتعلقة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وابعاده بالإضافة للاغتراب التنظيمي عن طريق جمع المعلومات والمراجع من اجل إيجاد حلول لمشاكل الاغتراب الوظيفي
- الأهمية العملية (التطبيقية): تتمثل الأهمية العملية في اظهار دور وفاعلية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لإتاحة الفرصة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للتخفيف من الاغتراب الوظيفي وتبعاته

فرضيات الدراسة:

- ما هو أثر استراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي؟
- ما هو أثر استراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي؟
- ما هو أثر استراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي؟
- ما هو أثر استراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي؟
- ما هو أثر لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة ٥% وفقا لمتغير الجنس؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ٥% وفقا لمتغير الجنس

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، التجنب، التنازل، التسوية، السيطرة)

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان المعنى، العجز، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، عدم الانتماء)

مصطلحات البحث:

- **استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي:** هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع الى الحد المرغوب فيه (عيسى، ٢٠٠٩، صفحة ٩)
- **استراتيجية التعاون:** وتعني أن طرف الصراع يتميز بالاهتمام العالي بذاته وبالآخرين ويتعاون معهم لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة وبحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين (احمد، ٢٠١٤، صفحة ٣٥)
- **استراتيجية التجنب:** تتضمن هذه الاستراتيجية اهتمام منخفض اتجاه الذات وكذلك الحال اتجاه الآخرين وتقترن هذه الاستراتيجيات بسلوكيات تتمثل بالانسحاب، تجنب مواقف الصراع حيث يميل طرفي الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط هذا السلوك بالاتجاهات غير المهتمة نحو الصراع، وهي استراتيجية غير مباشرة وغير تعاونية (احمد، ٢٠١٤، صفحة ٣٥)
- **استراتيجية التنازل:** وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (الازهر، ٢٠١٥، صفحة ٣٨)
- **استراتيجية التسوية:** وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد الوصول إلى حل وسط يرضي ولو جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون وفيه يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم (الازهر، ٢٠١٥، صفحة ٣٦)

- **استراتيجية السيطرة:** والهدف من هذا الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات، ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة (الازهر، ٢٠١٥، صفحة ٣٥)
- **الاغتراب الوظيفي:** انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو اكتراثه به بمعنى ان يشعر العامل ان العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة له وينتج اغتراب العامل عادة من الطبيعة الروتينية المتكررة للعمل الذي يقوم به (حلس، ٢٠١٦، صفحة ٢٨)
- **فقدان المعنى:** يعبر فقدان المعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللا معنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها. (ذياب، ٢٠١٨، صفحة ٦٠)
- **العجز:** يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته. (ذياب، ٢٠١٨، صفحة ٦٠)
- **العزلة الاجتماعية:** تشير إلى شعور الفرد بالغيرة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين. (ذياب، ٢٠١٨، الصفحات ٥٩-٦٠)
- **فقدان المعايير:** وتوصف هذه الحالة بانهايار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه. وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه. (زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، ٢٠٠٧، صفحة ٢٦)
- **عدم الانتماء:** وهي التأثيرات التي قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر الفرد والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية عوامل الشخصية والاجتماعية (فرحان، ٢٠١٦، صفحة ٤٧١).

الفصل الثاني (الإطار النظري):

المبحث الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي):

تمهيد:

يناقش هذا المبحث مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته ومراحل تطوره وأنواعه وعوامله ومراحله وأسبابه بالإضافة الى عرض بعض النماذج مع تحليلها عن طريق الكتب والأبحاث وعرضها بتسلسل منظم ومنطقي إضافة لعرض النتائج وعرض استراتيجيات إدارة الصراع

مفهوم الصراع التنظيمي

"الحمية الجوهرية الأولى، هي أن الصراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت والمنظمات، بدأ من الأسرة ومرورا بالمنظمة، وانتهاء بالدولة، والتي هي أم المؤسسات جميعا. أما الحمية الثانية هي أن الصراع شيء لا بد منه ولن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من أزالته أو إبعاده. بل يمكن فقط إدارته بمنهجية علمية والاستعانة بالخبرات الفاعلة والكفاءة".

نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر. وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

حيث يعرف الصراع لغتا على أنه "خصام وشقاق، وهو مستعمل هنا كمرادف للكلمة الفرنسية **conflict** " والمشتقة من الفعل اللاتيني **conflicts** " والتي تعني الاصطدام والتطاحن. كما يعني التعارض بين المصالح والآراء".

أما اصطلاحا فهو: "حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات، وينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات. وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية".

ويتفق هذا التعريف مع ما جاء به "ليكسرت" على أن "الصراع هو المحاولات النشطة المبذولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة، وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين. والتي يبتغون تحقيقها لدى ينشأ العداء بين الجانبين".

أي أن الصراع ظاهرة سلبية، ولا تلقي القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأ اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم الشخصية، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة.

إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون إلى تعريف الصراع من منحي آخر. على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن. ولدى فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الانجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين".

بمعنى أن أساس حدوث الصراع يعود لعدم قدرة العاملين بالمنظمة على اختيار البديل المناسب من جملة من البدائل، أين يفترض أن يلقي الاختيار النهائي قبولاً من طرف الأغلبية، والأهم من كل هذا أن يسهم الاختيار بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت على أن الصراع مهما كانت أسبابه فهو عملية عفوية وغير مقصودة، وهو مالا يؤكد باحثون ودارسون آخرون. فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن "المنافسة تأخذ في العادة مظهرًا سلميًا، أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفًا عدائيًا سميت صراعاً أو نزاعاً. والصراع أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفاً، وهو رفض لعملية التعاون. والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين طرفين أو أكثر، أو بين جماعات".

وبقليل من التفصيل فالصراع "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر. وذلك من خلال توظيف كل من القوة والسلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى هدفه".

أي أنه بمجرد شعور طرف ما بأن هناك طرف أو عدة أطراف تعرقل تحقيقه لأهدافه. فإنه يتخذ كل السبل المتاحة من أجل إبعادهم عن طريقه، وشل حركتهم ومستوى تأثيرهم عليه، حتى يتسنى له العمل على تحقيق أهدافه الخاصة بكل أريحية. وينشب الصراع إذا لم يتمكن من إبعادهم.

ومن مجمل هذه التعاريف يمكننا القول إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها، وجماعاتها، وكذلك مع المنظمات الأخرى. ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم، في القيم والمساعي والأهداف، وكذا طرق تحقيقها. مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء، ووجهات النظر. أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية. (أسماء، ٢٠١٤، صفحة ٣٠)

تعريف الصراع التنظيمي:

هناك تعريف عديدة للصراع التنظيمي على سبيل المثال لقد عرفه كلا من جريبنرغ وبارون بأنه: "الصراع بأنه مواجهة بن الافراد او المجموعات في حالات عندما يدرك طرف او كلا الطرفين ان الطرف الاخر أعاق او يحاول إعاقه اهتمامه"

وعرفه (السالم ، ١٩٩٠) "على انه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل بيئية او ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية"

اما مارج وسايمون فقد أكد ان الصراع هو "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار"

ويمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية بأنه ارباك للعمل او تعطيل له ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات (الله، ٢٠١٥، صفحة ٢١٨)

نظرًا لأن الصراع في العمل يمكن أن يتخذ أشكالًا عديدة، فقد يتجنب المرء تقديم تعريف شامل وشامل للنزاع " (Carsten K. W. De Dreu, 2008, p. 6) على أنه عملية تبدأ عندما يدرك فرد أو مجموعة الاختلافات والمعارضة بينها وبين فرد أو مجموعة أخرى حول المصالح والموارد أو المعتقدات أو القيم أو الممارسات التي تهمهم"، تم التمييز بين الصراع الكامن والظاهر حيث ان الصراع الكامن يشمل الصراع المدرك واللموس، ويشير إلى الدول داخل الشخص أو داخل المجموعة. على النقيض من ذلك، يتضمن الصراع الواضح مفاوضات بناءة بالإضافة إلى اندلاع العنف، وبالتالي يشير إلى الديناميكيات بين الشخص أو بين المجموعة

تتم عمليات التحويل من الصراع الكامن داخل الأطراف إلى الصراع الواضح بين الأطراف بواسطة عمليات الاتصال، مثل اللفظي وغير اللفظي وبعبارة أخرى، فإن وجهة نظر عملية

الصراع متعددة المستويات في اتجاهها مناسبة تمامًا لدراسة التأثيرات والتفاعلات عبر المستويات، وهي قضية نعود إليها أدناه. علاوة على ذلك، يمكننا تطبيق عرض العملية على جميع أنواع الأطراف، بما في ذلك:

(أ) المؤسسات بأكملها

(ب) المجموعات الرسمية أو غير الرسمية داخل المؤسسات،

(ج) الموظفين الأفراد.

أخيرًا، نترك وجهة نظر العملية الباب مفتوحًا لكيفية إدارة الأطراف لصراعاتها، أو كيفية تدخل الأطراف الرسمية أو غير الرسمية، وكذلك النتائج التي ينتج عنها الصراع. سيصبح هذا مهمًا عندما نناقش عمليات التعارض ووظائف التعارض في العمل قد تكون. والجدير بالذكر أن الصراع يختلف عن بنيات "الجانب المظلم" الأخرى الموجودة في الأدب، بما في ذلك العدوان والغموض والانحراف والتسلط. على الرغم من أن هذه التركيبات تشترك في حقيقة أن الأطراف مترابطة ولديها مصالح أو قيم أو معتقدات متعارضة، فإن الصراع لا يتطلب نية لإيذاء طرف آخر ولا يجب أن يسبب نتائج سلبية كما سيتضح من خلال هذا الكتاب، يمكن أن يكون للنزاع نتائج إيجابية عبر مستويات متعددة من التحليلات في المنظمات. (Carsten K. W. De Dreu, 2008, p. 6)

أهمية الصراع التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية الصراع التنظيمي في المؤسسات بما يلي:

- ١- محفز الصراع هو ظرف يزيد من فرص الصراع بين المجموعات أو بين الأشخاص. إذا بدا أن زناد الصراع يحفز الصراع البناء، فيمكن السماح له بالاستمرار. عندما تظهر أعراض الصراع المدمر، يجب اتخاذ خطوات لإزالة أو تصحيح مشغل الصراع المخالف.
- ٢- التغيير التنظيمي هو أحد الأسباب الجذرية السبعة للصراع. في معظم المنظمات، هناك توتر بين القوى المتعارضة للاستقرار (الحفاظ على الوضع الراهن) والتغيير. إذا أرادت الإدارة تحويل المزيد من تكاليف الرعاية الصحية إلى العمال، فقد يظهر التوتر. مع الكثير من الاستقرار، قد تفقد المنظمة موقعها التنافسي في السوق. مع الكثير من التغيير، طمس المهمة وتطور قلق الموظفين

٣- التواصل غير الفعال هو المصدر الرئيسي للصراع الشخصي لسوء الفهم الناتج عن التواصل غير الفعال. ان عوامل التصنيفية المختلفة التي يجب أن تمر بها الرسائل قبل أن يحدث اتصال فعال. في بيئة العمل، حيث يعمل العديد من الأشخاص المختلفين معًا بشكل وثيق، لا بد من تعطيل الاتصال. يمثل تحقيق التواصل الفعال ثنائي الاتجاه تحديًا دائمًا.

٤- اشتباكات القيمة والثقافة تبين أن الاختلافات في القيم يمكن أن تسبب صراعات بين الأجيال، بين الرجال والنساء، وبين الأشخاص ذوي الأولويات القيمة المختلفة. تعكس القوى العاملة المتنوعة اليوم مجموعة متنوعة من الثقافات، لكل منها صفاته الفريدة. يمكن أن يتصادم حاملو هذه التقاليد الثقافية المختلفة بسهولة مع بعضهم البعض.

٥- سياسات وممارسات العمل يمكن أن تتطور النزاعات بين الأشخاص عندما يكون لدى المنظمة قواعد ولوائح ومعايير أداء غير معقولة أو مربكة. غالبًا ما تظهر النزاعات عندما يفشل المديرون في ضبط تصورات الموظفين بأن السياسات المختلفة غير عادلة. يحتاج المديرون إلى معالجة مصدر الصراع بدلاً من قمعه. يبرز النزاع أيضًا عندما يرفض بعض العمال الامتثال للقواعد وإهمال نصيبهم العادل من عبء العمل.

٦- تحت إدارة الخصومة، يمكن للمشرفين أن ينظروا إلى موظفيهم وحتى المديرين الآخرين بشك وانعدام الثقة ويعاملونهم على أنهم "العدو". عادة ما يفتقر الموظفون إلى احترام مديري الخصومة، مستأثرون من أسلوبهم الاستبدادي ويقاومون اقتراحاتهم للتغيير. هذا الجو يجعل التعاون والعمل الجماعي صعبًا

٧- التنافس على الموارد النادرة سيكون من الصعب العثور على منظمة، عامة أو خاصة، لا تشارك في تقليص الحجم أو خفض التكاليف. والنتيجة غالبًا ما تكون منافسة مدمرة على الموارد النادرة مثل المعدات المحوسبة المحدثّة أو موظفي الدعم الإداري أو دولارات السفر أو زيادة الرواتب أو المكافآت السنوية. عندما لا يتم شرح الميزانيات وجهود خفض التكاليف بوضوح، قد يشنّب العمال في زملاء العمل أو المشرفين على التكتيكات الملتوية.

٨- اشتباكات الشخصية ليس هناك شك في ذلك بعض الناس لا يحبون بعضهم البعض. قد يكون لديهم أساليب اتصال مختلفة، أو مزاجيات، أو مواقف. قد لا يتمكنون من تحديد ما لا يحبونه بالضبط حول الشخص الآخر، ولكن خلاصة القول هي أن

النزاعات ستتشتأ عندما يضطر هؤلاء الأشخاص للعمل معًا. حتى الأشخاص الذين يتعاملون بشكل جيد مع بعضهم البعض في المراحل الأولى من علاقة العمل قد يبدؤون في التصادم بعد العمل معًا لسنوات عديدة. (BARRY L . REECE, 2008, p. 280)

مراحل تطور الصراع التنظيمي:

ان الصراع التنظيمي الذي ينشأ عند الافراد، او بين الافراد والجماعات لابد وان يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الافراد

وتعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن ان يطلق عليها "دورة حياة الصراع" ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن ان يظهر دون مقدمات او من العدم حتى وان ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الافراد والجماعات. وهناك خلاف حول تقسيم مراحل الصراع: فنجد ان المومني يقسمها الى خمس مراحل عن لويس بوندي:

- ١- مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط او الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الافراد الجماعات.
- ٢- مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع إدراك او ملاحظة وجود الصراع وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورة ومدركاته.
- ٣- مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتخذ اشكال من القلق الفردي والجماعي مما يشجع على الصراع.
- ٤- مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الاسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الاخر.
- ٥- مرحلة ما بعد الصراع: وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

ومما سبق يتضح ان الصراع عملية ديناميكية متغيرة، ولا يظهر فجأة بل يمر بسلسلة من المراحل يعززها التوتر، ولا تغني هذه المراحل بأن كل صراع يجب ان يمر بها الواحدة تلو الأخرى، كما لا تعني ان طرفي الصراع هما في نفس المرحلة. (رفيقة، ٢٠١٧، صفحة ٦٤)

نماذج حل الصراع التنظيمي:

لحل النزاع بنجاح، يجب على كل طرف العمل ضمن مجموعة معينة من المبادئ التوجيهية. فيما يلي قواعد الاشتباك.

يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية بين الطرفين لفهم وجهة نظر الطرف الآخر. الافتراض هو أن كل طرف يعتقد أن وجهة نظره صحيحة وأن السلوكيات التي أدت إلى الصراع لم تكن خبيثة في النية. إذا كان الأمر كذلك، فإن الغرض من العملية هو فهم المشكلة بشكل أفضل وتوسيع معرفتنا. إذا لم يكن لديك مصلحة صادقة في وجهة نظر الطرف الآخر، فليس هناك سبب حتى لمحاولة حل الصراع. تذكر أن حل النزاع لا يتعلق بتحديد الصواب أو الخطأ. مثل هذه المحاولة لن تؤدي إلا إلى جدال. إن حل النزاعات يتعلق بمتابعة الفهم الأوسع لمسألة ما.

الصراع حول قضية وليس شخص. ستكون جميع التعليقات مرتبطة بكيفية إدراك كل شخص للسلوكيات المحددة التي تسببت في الصدد ولن يتم توجيهها إلى الشخص (الأشخاص) المعنيين. على سبيل المثال، يشير استخدامك على الأرجح إلى أنك تتهم دوافع الشخص الآخر، بدلاً من التركيز على تصوراتك الخاصة للموقف. عندما يخبر شخص في نزاع الطرف الآخر، "لقد كنت غير محترم"، على سبيل المثال، يعبر هذا الشخص عن شعور مضلل باليقين بشأن نية الشخص الآخر. القيام بذلك أمر مثير للغاية للآخر.

لا تنتظر وقتاً طويلاً للانخراط في حل النزاعات، ولكن كن على دراية بحالتك العاطفية قبل البدء. لن يتم حل النزاع في هذه الحالة؛ إنه ببساطة يتأخر وسيعاود الظهور في وقت لاحق في تجسد أكثر تعقيداً وشدة. من ناحية أخرى، إذا كنت منزعجاً أو غاضباً أو مجروحاً، فمن الصعب جداً الحفاظ على الرابطة المناسبة لمناقشة المشكلة بفعالية. اهدأ، ولكن لا تزال ملتزماً بحل أي نزاع عالٍ قريباً.

مهما كانت مغرية، حافظ على الصراع بينكما. من السهل جداً التعبير عن إحباطك من موقف تجاه شخص آخر. على الرغم من كونه سهلاً لك، إلا أنه يمكن أن يضر بالعلاقة التي تربطك بالشخص الذي تتعارض معه. يمكن أن يخلق حتى صراعاً جديداً بين المقرب الخاص بك والشخص الذي تتعارض معه. بمجرد أن نزيل صراعنا، غالباً ما نخرج بتقدير أفضل لسبب قيام الشخص الذي أحببنا في السابق بذلك، أو قال ما قيل، أو تصرف بالطريقة التي فعلها. ولكن نادراً ما يعود الناس إلى المقربين (المؤتمنين) الموثوق بهم ويوضحون المناقشة السابقة. لا يتم

حل هذا النزاع المصنَّع بين المقرب والعدو السابق. هكذا، قد يثق بك المقرب أكثر من هذا "العدوى الفيروسية المتضاربة" من خلال مشاركتها مع المزيد من الأشخاص. عندما يتورط الآخرون، يمكن أن يكون الضرر لا يمكن تحمله.

ضع في اعتبارك أن الطرف الآخر قد لا يكون لديه فكرة عن وجود صراع. في الواقع، هذا هو السيناريو الأكثر شيوعًا. كن مستعدًا للطرف الآخر ليكون دفاعيًا قليلاً عندما تبدأ. هذا امر طبيعي. لهذا السبب، من الجيد أن تبدأ المحادثة ببعض الكلمات المطمئنة. إذا كنت تحل الصراع مع زميل في العمل، فقد تبدأ بشيء مثل، "أنا أحترمك كثيرًا وأستمتع حقًا بالعمل معًا." فقط كن حذرًا بشأن تلك الكلمة التالية. يجب أن تكون الكلمة التالية "لدي الكثير من الاحترام لك وأستمتع حقًا بالعمل معًا، وأردت مناقشة شيء حدث بالأمس أريكني." مرة أخرى، فإن استخدام الكلمة بدلاً من ذلك، بل يحافظ على انتماءكما ويجعل الطرف الآخر أكثر انفتاحًا على وجهة نظرك.

انخرط في الاستماع الفعال. حافظ على التواصل البصري مع الإيماءات المشجعة ولا تستجيب على الفور لأي شيء تسمعه تعتقد أنه غير دقيق. اسمح للطرف الآخر بمشاركة وجهة نظره بالكامل دون إصدار حكم أو مقاطعة للتوضيح.

بمجرد أن يعبر الطرفان عن وجهة نظرهما، حدد القضية (القضايا) الحاسمة التي أدت إلى الصراع. أعتقد أنه من المفيد كتابة هذه الأشياء على قطعة من الورق. من خلال القيام بذلك، يمكنك تحويل تركيز حل النزاع بعيدًا عن الشخصين المعنيين وأكثر من ذلك إلى قطعة الورق. يساعد ذلك في نزع الطابع الشخصي عن العملية وإعادة تنظيم الشخصين حول هدف مشترك - معالجة المشكلة.

ناقش السلوكيات المستقبلية التي سيحتاجها كلا الطرفين لحل هذا الصراع. من الأفضل أن يلتزم الطرفان بالسلوكيات المستقبلية. تأكد من إنهاء العملية بالاتفاق وملاحظة إيجابية. اشكر الطرف الآخر على دعمه لعملية حل النزاع. إذا كنت قد تحدثت لأكثر من ٣٠ دقيقة ولم تتوصل بعد إلى حل، فوافق على وقت آخر في المستقبل القريب جدًا لإعادة معالجة المشكلة (المشكلات).

حافظ على وعودك لبعضكما البعض!

عندما تجد نفسك في صراع شديد الصعوبة حيث قام أحد الطرفين أو كليهما بالتعقب في هذه القضية، يمكنك محاولة التعاطف القسري. أفكر في التعاطف القسري كعلاج حراري نووي

عالمي. يتطلب أن يشرح كل من الطرفين المتنازعين وجهة نظر الطرف الآخر، وهو نهج فعال بشكل خاص عندما لا يكون هناك طرف واحد يستمع. عند الحاجة لشرح وجهة نظر الآخر، يُطلب من كل شخص الاستماع والفهم. بمجرد فهم وجهة النظر، غالبًا ما يرى الشخص الصلاحية في هذا المنظور -حتى لو كان لا يزال لا يوافق تمامًا. هذا تقدم. أيضًا، عندما تسمع وجهة نظرك التي يشاركها شخص آخر ليس لديه نفس مستوى الالتزام به، فقد يصبح أقل إقناعًا. يمكن أن يكون هذان التطوران كافيين لسد فجوة النزاع.

لا أحد يستمتع بالصراع، بغض النظر عن الأسلوب التفاعلي العنصر الأكثر شجاعة لحل الخلافات هو اتخاذ الخطوة الأولى. في الوقت الذي تحصل فيه على منتصف الطريق من خلال الخطوات المدرجة هنا، تصبح الأمور سهلة جدًا. أهم شيء القيام به هو إجراء هذه المحادثة الأولى.

ضع في اعتبارك أيضًا أنك ستتحسن مع المزيد من الممارسة. أتذكر عندما تعلمت لأول مرة ركوب الدراجة؟ لقد سقطت. في الواقع، ربما سقطت عدة مرات قبل أن تبني ثقتك بنفسك. في النهاية، أصبحت جيدًا في ركوب الدراجة بحيث لم يكن عليك التفكير في الأمر على الإطلاق. المفتاح لإتقان أي مهارة هو التكرار. كلما شاركت في حل النزاعات، كلما أصبحت أفضل. تخيل كم ستكون حياتك أقل إرهاقًا إذا شعرت بالراحة لحل النزاع مع الآخرين. (Mitchell, 2014, p. 188)

أنواع الصراع التنظيمي:

الصراع من داخل الفرد (الصراع الذاتي): ينشأ عن خبرات الفرد وتوقعاته وانعكاسهما على سلوكه وطريقة تعامله مع الأحداث.

الصراع بين الأفراد: هو الصراع الناتج عن الاختلاف بين الأفراد في موقع العمل، وغالبًا ما يظهر عندما يتفاعل الأفراد من أجل إنجاز مهمات أو أهداف مشتركة (صراع تنظيمي).

الصراع بين الجماعات من داخل المنظمة: وهو الصراع الناتج عن الاختلاف في

الثقافة والتوقع بين الجماعات في المنظمة الواحدة (صراع تنظيمي).

الصراع بين المنظمات : وهو الصراع الناتج عن اختلاف المنظمات في المصالح والأهداف وفي طريقة الحصول على الموارد النادرة. (عساف، ٢٠١٣، الصفحات ٤٣-٤٤)

عوامل الصراع التنظيمي:

الصراع جزء طبيعي من الحياة اليومية في المنظمة ولقد أجريت العديد من الدراسات على عوامل الصراع والتي نذكر منها على سبيل المثال:

- عملية الاتصال غير الفعال التي من شأنها ان تساهم في قرارات غير رشيدة فعلية صنع القرار تتأثر بالاتصال ويمدى فهم وأدراك المرسل للموضوع او الموقف او الحالة التي تدور حولها الفكرة وتتأثر كذلك بشخصية الرسل واتجاهاته كما ان إدراك المرسل للمستقبل وشخصيته وقيمه واتجاهاته وكذلك قدرات المرسل ومهاراته تؤثر في توضيح الفكرة
- وسيلة الاتصال المستخدمة تؤثر في عملية صنع القرار وتتأثر بقيم واتجاهات ومهارات القائد ومهاراته بالاتصال وإدراكه للموقف
- كما ان فهم الرسالة يمكن ان يختلف عما قصده المرسل
- وسوء الاتصال يؤدي الى إعاقة صنع القرار نتيجة ببطء انسياب المعلومات من المستوى الأعلى وتؤدي طريقة الاتصال المختصر بالرؤساء الى تزايد الصراع بين المستويات الإدارية التي تم تجاوزها
- كما للمركزية بالتعاون كعامل من عوامل الصراع من خلال المركزية الشديدة يتضح احباط الفرد وعدم الرضا وعدم التطور والنمو والابداع وكلها تؤدي بدورها للصراع
- ويتضح تأثير الهياكل التنظيمية عندما لا يسمح للأفراد بتطوير شخصياتهم حيث تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي والتعامل بين الموظفين يكون دائما بشكل رسمي ونطاق الاشراف ضيق
- التفاوت في القدرات العلمية والخبرة واختلاف القيم والأعراف من شأنها ان تؤدي الى الصراع
- كما للخبرة أيضا التي يتمتع بها القادة لها دور في التأثير على صنع القرارات فنجد أصحاب الخبرة الطويلة متأقلين مع منظماتهم (سياسات وتعليمات إدارية) بحيث يشعرون بالارتياح والسهولة بالتعامل أكثر مع الموظفين الجدد

- ينعكس تأثير القيم على سلوك القادة في جميع مراحل صنع القرار ومن شأن القيم ان تخلق صراعا بين القادة خاصة إذا لم يكن هناك اتفاق بين القادة والموظفين فكل منهم يسعى لتحقيق ذاته من خلال ما لديه من قيم وتوقعات تتعارض مع الاطراف الأخرى (طه، ٢٠١٣، صفحة ٢٦)

نتائج الصراع التنظيمي:

نتيجة لتطور المنظمات الادارية ولان الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوئام الدائم، لابد من أن تحدث خلافات ترقى الى درجة الصراع داخل المنظمة،

ولذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا، الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم

١- ضعف الرضا الوظيفي:

إن متغيرات العمر وسنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي الى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية وروح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على افراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال، يؤدي الى عدم الرضا. إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغيب، و اهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل.

٢- دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف

لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة الى أخرى، وهذا تعبيرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

٣- تدني أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز الى الصراع، وهذا بسبب اظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة الى نقص في أداء المنظمة.

٤- التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب الى المرض، أو الى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملاءمة الخدمات والمزايا الاضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه

٥- انخفاض مستوى الانتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي الى حالة عدم رضا وتنسبب في انخفاض الانتاجية.

ان السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة للعمل يسبب حالة من عدم الرضا، وهذا يؤثر على أداءهم، ويؤدي الى انخفاض في مستوى الانتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الانتاجية والعكس ان هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا

الأفراد داخل المنظمة، والتي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت،

وغياب العقلانية في العمل، تدفع بالعامل إلى حالة انسحابيه تتمثل مظاهرها في:

الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى، وانخفاض

مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الانتاجية (آمال، ٢٠١٤، صفحة ١٠٩)

استراتيجيات إدارة الصراع:

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

وقد قدمت " Follet Parker Mary " عرضاً لأساليب التفاوض لحل الصراع تتمثل فيما يلي

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

٢ - التفاوض لإيجاد حل وسط.

٣ - التكامل وذلك بإيجاد حل يرضي جميع الأطراف وهو أفضل حل لأنه يقدم حلاً حقيقياً للصراع ويحقق التراضي بين الطرفين

- أسلوب التجنب: ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، «حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة»
- أسلوب المواجهة (التنازل): تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها هذا الأسلوب كثيراً في المشاكل المعقدة والتي يسودها غالباً سوء الفهم والتقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة والحلول الممكنة
- أسلوب الحل الوسط (التسوية): ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات

- أسلوب السيطرة: ويسمى أيضا بأسلوب الاجبار أو الاكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الأمر ضروري (عبد الكريم قريشي، ٢٠١٥، صفحة ٨٩)

المبحث الثاني (الاغتراب الوظيفي):

تمهيد:

قد يعاني بعض الأفراد العاملون في بيئات العمل من مظاهر مرضية عديدة، كالقلق والتوتر والاكتئاب، وغيرها من الأمراض، ومن بين أبرز هذه المظاهر المرضية الاغتراب الوظيفي الذي يعد ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية، وما يلبث أن يتفاقم ويتعاظم أثره كلما ازدادت حدة ضغوط العمل يناقش هذا المبحث مفهوم الاغتراب الوظيفي وابعاده ومراحله وعوامله وانواعه وتحليل الاغتراب إضافة الى نظريات الاغتراب ومبادئ التغلب على الاغتراب وعواقب الاغتراب

مفهوم الاغتراب الوظيفي:

يعتبر الاغتراب الوظيفي بأنه حالة أو شعور يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها داخل منظمته أو مؤسسته التي يعمل بها، هو حالة الانفصال بين الفرد والوظيفة، فارتقاع درجة الاغتراب الوظيفي تشير إلى ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد والوظيفة، ومن ثم فإن الوظيفة بمهامها ومسؤولياتها ونشاطاتها لا تمثل قيمة حقيقية للفرد، إنما ما يترتب عليها من عوائد مادية هو ما يحقق الإشباع الحقيقي للفرد أو ما يسمى تحقيق الذات.

ولقد ارتكز مفهوم الاغتراب الوظيفي في دراسات الاغتراب على فكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنه، سواء على مستوى القرار الوظيفي، أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى هذا الأساس أعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفياً. (فرحان، ٢٠١٦، صفحة ٤٧٧ _ ٤٧٨)

تعريف الاغتراب الوظيفي:

يتم تعريف مفهوم الاغتراب على أنه حالة مرض اجتماعي نفسي تنتج عن موقف انطوائي ناتج عن غياب القيم في الأدب بشكل عام وعدم قدرة الشعوب المعاصرة على المشاركة في العمليات الاجتماعية.

التعبير عن شعور الشخص بالعزلة أو الهجر من بيئته، وعمله، وناتج عمله، وشخصيته، ويعرف هذا المفهوم بشكل عام على أنه "الحد من تكيف الفرد مع بيئته الاجتماعية والثقافية والطبيعية، وعدم الفعالية في إشرافه على بيئته ويقلل هذا الإشراف والتكيف تدريجياً مما يؤدي إلى الشعور بالوحدة واليأس لدى الفرد".

عندما تكون هناك طريقة أو عامل أو ممارسة تؤدي إلى الاغتراب في أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو العوامل البيئية، يتم التعبير عن هذا على أنه مفهوم الاغتراب التنظيمي.

يُعرّف الاغتراب التنظيمي على أنه نتيجة الأحداث مثل امتلاك الخصائص أو الانقسام والبيروقراطية الطبقية في المجتمع ككل في المنظمة على أنه اغتراب الأفراد عن توقعاتهم وقيمهم وقواعدهم وعلاقاتهم. (Oya Korkmaz, 2015, pp. 233-234)

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

١. اللا معنى:

يشير اللا معنى إلى شعور الفرد بأنه لا يمت لك مرشدا أو موجه للسلوك فالفرد المغتراب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته والفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية للسلوك فالفرد يغتراب عندما لا يكون واضحا لديه ما يجب عليه ان يؤمن به او يثق به وكذلك عندما لا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به وما يتخذه من قرارات

٢. اللا معيارية:

يقصد بها حالة انهيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه فالشعور باللا معيارية إحساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع وعدم قدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع ومؤسساته المختلفة

٣. العزلة الاجتماعية:

يعد هذا المصطلح أكثر شيوعا في وصف الحالة العقلية التي تشير الى انفصال ما هو عقلي عن المعايير الثقافية السائدة وثقافته ويكون الفرد مبتعدا عن المجتمع وهذا المظهر من مظاهر الاغتراب يشير الى شعور الفرد بالغرابة والوحدة والفراغ النفسي والافتقار الى الامن والعلاقات الاجتماعية الحميمة والبعد عن الآخرين حتى وان وجد بينهم كما قد يصاحب العزلة الشعور

بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع كما يعتقد صاحب العزلة الاجتماعية ان الآخرين لا يريدون العلاقة معه عموما وانهم لا يشعرون به وبوجوده

٤. العجز:

عدم قدرة الفرد على التحكم او التأثير في مجريات الأمور الخاصة به او في تشكيل الاحداث العامة في مجتمعه واحساسه بانه مقهور ومسلوب الإرادة ولا يقدر على الاختيار ويتمثل في شعور الفرد باللا قوة وانه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وافكاره ورغباته وبالتالي لا يستطيع ان يقرر مصيره فمصيره وارادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجية عن ارادته الذاتية كما لا يمكنه ان يؤثر في مجرى الاحداث او وضع القرارات المصيرية الحياتية وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته او يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع

٥. الاغتراب عن الذات: فالإنسان المغترب عن الذات يشعر بالضياع بمعنى فقدانه القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال ويكون بعدم قدرة الفرد على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا والشعور بان ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد تسلية (محمود احمد ابوسمرة، ٢٠١٤، صفحة ٥٨_٥٩)

أنواع الاغتراب:

لقد تعددت أنواع، وأشكال الاغتراب؛ باعتباره ظاهرة لا ترتبط بوقت محدد، فحيثما يكون الإنسان، قد يكون هناك اغتراب بمختلف الصور، والأشكال، ولذلك يمكن الإشارة للأنواع التالية:

الاغتراب السياسي

يرتكز على فكرة الفاعلية السياسية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العملية السياسية، سواء على مستوى القرار السياسي، او مستوى الأحداث الناتجة عنه، وعلى هذا الأساس أعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه؛ التأثير على هذه العملية السياسية في مجتمعه؛ بأنه مغترب سياسيا

الاغتراب الاقتصادي

يعيش الإنسان مع الناس، ويتفاعل معهم، ويرتبط بهم بعلاقات اجتماعية، تؤثر في صحته النفسية تأثير إيجابية، وسلبية وفق نوع هذه العلاقات؛ فإذا كانت علاقاته بهم طيبة شعر بالأمن والطمأنينة، وإذا كانت علاقاته بهم سيئة شعر بالقلق، والاضطراب، ومما لا شك فيه أن الظروف

التي يعيشها العامل داخل إحدى المؤسسات، أو المنظمات تؤثر على صحته النفسية، والجسمية، خاصة بعد التقدم التكنولوجي المذهل الذي يشهده العصر.

ومفهوم الاغتراب الاقتصادي ظهر منذ أن بدأ الرومان القدماء في استعمال الكلمة اللاتينية " alienatio؛ للدلالة على فعل تحويل ملكية شيء إلى شخص آخر، أو إلى هيئة أخرى؛ كما كان متداولاً أيضاً في اللغات الإنجليزية، والألمانية، والرومانية منذ العصور الوسطى، كما يكشف عن ذلك أي قاموس يتعلق بتاريخ أي لغة من هذه اللغات كما يكشف عن ذلك أي قاموس معاصر من القواميس المحترمة

الاغتراب النفسي

الاغتراب النفسي الاغتراب النفسي مفهوم عام، وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانقطاع، أو للضعف، والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية، والاجتماعية التي تتم في داخل المجتمع، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي، أو التناقضات صورة الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية

ويتباين الاغتراب النفسي بين الأشخاص في المجتمعات عامة، وتتعدد مظاهره التي تبرز واضحة في انفصال الشخص عن مجتمعه، ورفاق العمل، والأشياء المحيطة به؛ مما يؤدي إلى اختلال المعايير الاجتماعية عند المغترب حتى يصبح معزولاً عن الآخرين، ويعيش بوحدة تامة مع نفسه

الاغتراب الثقافي

الإنسان في هذا النوع من الاغتراب يعيش في ظل عالمين متناقضين، وثقافتين متباعدتين، وغير متكافئتين يصعب التقريب بينهما، ثقافة تراثية مفعمة بالمواطنة، وأخرى

عولمية تغريبية تسلية الأولى، وبين العالم الأول، والعالم الثاني يقف الإنسان عاجزاً عن الوصل بين ماضية التراثي، وبين عصريته الآخر المغترب عنه؛ فيصبح منفصلاً عن ذاته، مغتربة عن ثقافته لا يعرف كيف يواجه تجليات العولمة، وإشكالية الخصوصية ٢٠١١

وهو الاغتراب الذي ينقسم فيه الإنسان عن أهله، وأصدقائه، ويهرب إلى مجتمعات أخرى، بعيدة عنه من ناحية الصلات، والقربى، وكذلك بالنسبة للعادات والتقاليد المتوارثة؛ فيهرب إلى مجتمع

آخر غير مجتمعه؛ ليكون فيه أصدقاء جدد؛ ليعوضوه عن أهله، وأصدقائه، أو مجتمعه الصغير الأصلي

أي يتنازل الإنسان عن حقه الطبيعي في امتلاك ثقافة حرة متطورة، إراحة لذاته وإرضاء لمجتمعه، بفقدانه لحقه الطبيعي في نقد ثقافته وتطويرها، يفقد الإنسان التحكم بها تلقائية، ويصبح أسيراً لمنظومة ثقافية لا سلطان له عليها

الاغتراب الاجتماعي

يسعى الفرد دائماً إلى تشكيل ، وإعادة تشكيل هويته الاجتماعية من خلال تموضعه في مكانة معينة ، وأداءه لدوره الاجتماعي ، وهو في هذه الحالة مجبر على الخضوع إلى حد ما للنظام الاجتماعي القائم في مجتمعه ؛ كي لا يخرج عن القواعد ، والمعايير الاجتماعية ؛ فإذا ما حدث خلل أثناء أدائه لدوره ؛ وذلك في أثناء عملية التفاعل التي تحصل بينه وبين أفراد مجتمعه ، يقع بينهم سوء تفاهم أو اضطراب ؛ فإذا أصر الفرد على عدم الخضوع لقوانين الضبط الاجتماعي ، وعدم إعادة النظر في تصرفاته الاجتماعية ؛ فإن حدة الاضطراب ستزداد بسبب ومحيطه الاجتماعي ، وهو القطيعة ، والانفصال الذي يقع بين الذات ، والعالم الخارجي بسبب الخلل الذي يمس عملية التفاعل الاجتماعي بين الفرد ، ومجتمعه .

لقد أصبح المنطوي على نفسه يظهر مغتربة عن الناس، بل وعن نفسه، ومشاعره، وعواطفه يعاني الوحدة، والعجز عن الاتصال بالآخرين، وعدم القدرة على التعامل مع غيره

الاغتراب الحضاري

إن أكبر عمليات التكيف النفسي ، والاجتماعي ، وأشدّها حدة ، وتأثيره على حياة الإنسان تلك التي تحدث عندما ينتقل من بيئة ثقافية اجتماعية إلى بيئة ثقافية اجتماعية أخرى ، تختلف في منطقاتها الحضارية ونظرتها للإنسان ، والكون ، والحياة ، والسبب في ذلك يكمن في أن اختلاف البيئات الثقافية ؛ يؤدي بالتالي إلى اختلاف العادات والتقاليد ، وقضايا العرف الاجتماعي ، وأسس بناء العلاقات الاجتماعية ، وما يتبعها من نظم سياسية ، واجتماعية ، واقتصادية ، وعند الانتقال من بيئة إلى بيئة أخرى ، فإن الضغوط الاجتماعية تحتم التكيف ؛ وذلك لحفظ التوازن ، والحياة بطريقة مقبولة في الوسط الاجتماعي الجديد ، وتحقيق الاستفادة إنسانية ، وعلمية ، ومهنية في الحياة العملية التي حفزت على الاغتراب

الاغتراب التربوي

هناك بعدان رئيسان في العملية التعليمية المدرسية يعبران عن ظاهرة الاغتراب، أولهما: يتجسد في عملية الفصل الملازمة للإجراءات، والأساليب المستعملة في التربية، والتعليم، وهي طابع اجتماعي، ومؤسسي، وغير عائلي، وثانيهما: يتصل بعوامل الفصل الأخرى التي تضاعف في أثارها الأعداد الكبيرة للتلاميذ، والتعقيدات الكثيرة الموجودة في المؤسسات التعليمية نفسها، والإجراءات المصممة للتعليم

ويمكن أن تعمل المؤسسات التربوية على تعميق ظاهرة الاغتراب، أو التقليل منها، وهذا يتوقف على أسلوب التعامل مع المتعلمين؛ حيث أن التعامل معهم لا يعتمد على التمييز، أو على التفضيل بينهم؛ فيجب إعطاء الفرصة؛ وذلك لتحسين المستوى؛ ولكي يكون المعلم ملمة بكل الطرائق التي تساعد على التواصل معهم بشكل جيد

الاغتراب الوظيفي

انطلاقاً من أهمية الاغتراب الوظيفي؛ باعتباره محورا أساسية لهذه الدراسة، فلا بد للباحث من التعرض لهذا المفهوم بشيء من التفصيل، والتركيز؛ وذلك من خلال التعرف على مفهوم وماهية الاغتراب الوظيفي، ثم أنواعه، ومراحله، والبحث في أسبابه، وطرق التغلب عليه. يلاحظ أن الاغتراب، أو الشعور بالغربة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع واجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع؛ لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر؛ نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه، وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي، أو الذاتي، ومثل هذه المشاعر السلبية خاصة وجودية مميزة للإنسان؛ فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك

إن العامل مغترب عن كل ما يقوم به من عمل؛ كما أنه مغترب عن كل ما يصدره رب العمل من قرارات تتعلق بالعمل باعتبارها تجسد مصلحته فقط، وهو كذلك مغترب عن الآخرين الذين يعمل معهم بسبب الجو اللاإنساني الخانق الذي يحتويهم، وعن رب العمل نفسه؛ لأنه لا توجد أي رابطة بينهما، سوى رابطة الكراهية، والحقد، والعداوة، وهذه هي مولدات الاغتراب بالذات كما أن رب العمل يعتبر مغتربة عن العمال؛ لأنه يجسد الملكية في ذاته، وهو مصدر الكراهية،

فالقرارات التي يصدرها تمثل مصلحته الأنانية باسم الملكية. ولذا هو مغترب عن ذاته أيضا
كانسان يشعر بعذابات الآخرين، ومعاناتهم، ويعرفها

كما أن العامل داخل المنظمة التي يعمل بها يخضع إلى ثقافة متناغمة ، ومتناسقة ، ومن
الطبيعي أن يسعى العامل إلى تحقيق أهداف ، وبلوغ غايات مختلفة تخدم مصالحه الشخصية ؛
لكن قبل تحقيقها يجب أن تخضع إلى التنبؤ ، ولدراسة قابليتها للإنجاز ، وإمكانية تحقيقها من
خلال تقديراته الشخصية التي يرغب في إشباعها من جهة ، وكذلك ما يتوقعه من الإدارة ،
والإجراءات التي ستتخذها في أثناء الوقوف على تلك المطالب غير أنه إذا أدرك أن الإمكانيات
المتاحة لديه غير كافية ، ودرجة استجابة الإدارة لمتطلباته ضئيلة جدا ؛ لعدم وجود الأنشطة
المكافئة في ذاتها ، أو غيرها من الأسباب التي تمنعه من إشباع رغباته ؛ فإن هذا العمل
سيتحول إلى حاجز يقف أمامه في تحقيق تطوره الشخصي ؛ وفي اكتساب مكانة مرموقة ؛ لأنه
لا يمنحه الفرصة للتعبير عن قدراته الكامنة ، ومنه يصبح العمل مملا ، والعامل يتحين الفرصة
للهرب منه ، وهذا ما يفضي به للاغتراب الوظيفي

والاغتراب الوظيفي كما يشير ، (Valikhani & Soltani) هو :

١. عدم القدرة: يشير إلى عدم وجود استقلالية في أعمال الموظف، لأسباب تقتصر على
الحرية في القيام بالعمل، ومهام الوظيفة ذات الصلة.

٢. لا معنى: يشير إلى عدم القدرة على التواصل.

٣. الاغتراب الذاتي: ويشير إلى أن الوظيفة ليست الطريقة المناسبة؛ لتلبية الاحتياجات الخارجية

ويعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جدا، ومؤشرا على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما
تسارع بها إلى الانحدار، والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار
بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها، لأسباب تتعلق
بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة

الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين
غالبا ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية

ويرى الباحث بأن هناك تداخلا، وترابطه بين أنواع الاغتراب المختلفة، حيث تتفاوت العلاقة،
ودرجة التأثير من نوع لآخر، والملاحظ أن الاغتراب النفسي، وما ينتج عنه من اضطرابات

نفسية، يرتبط بجميع أنواع الاغتراب باعتبار أن الاغتراب بشتى أنواعه ما هو في الخلاصة إلا مظهرا أو شكلا ناتجة عن الاختلال، والانفصال عن الذات. (سعيد، ٢٠١٧، صفحة ٣٥_٤٠)

نظريات الاغتراب الوظيفي:

○ نظرية هيغل "Hegel": أول ظهور لمفهوم الاغتراب في الفكر الغربي الحديث كان في فلسفة "هيغل" وبذلك يكون قد فتح الباب ومهد الطريق أما بقية الاتجاهات لهذه النظرية،

كما يرى في كتابه (الاغتراب وقهر الاغتراب) أنه ذلك الازدواج للوعي الذاتي داخل النفس، والذي يكون أساسا في مفهوم العقل غير أن وحدة العنصرين ليست ماثلة بعد، ومن هنا يتكون الوعي النفس المغترية التي هي الوعي بالنفس باعتبارها طبيعة منقسمة إنها مجرد وجود مزدوج ومتناقض، كما أن النفس المباشرة هي النفس بدون غربة وأن الروح لا تشكل مجرد عالم واحد تناول في نظريته قضية الحرية وفقدانها من خلال المراحل الثلاث التي مر بها الاغتراب

- مرحلة العالم القديم: ويعني به عصر الجمهوريات الحرة في اليونان حيث كان البحث عن الحرية السياسية التي ضحى الكثير من أجلها.

- مرحلة العصور الوسطى: حيث سلبت الحرية وساد الاستبداد واللاهوت والمسيحية وظهر الاغتراب الديني أي يكون الإنسان غريبا عن إلهه نتيجة انقطاع الصلة بين الإنسان وخالقه.

- مرحلة العالم الحديث: حيث استرد الإنسان حريته بعد الثورة الفرنسية واستمرار الحرية يعني قهر الاغتراب أي إرجاع الحرية للإنسان.

فالاغتراب هو تلك الحقيقة الوجودية التي يراها "هيغل" متأصلة في طبيعة الوجود

الإنساني في معنيين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالمعنى الإيجابي هو الإبداع أي تحتاج الروح على نحو إبداعي، والمعنى الثاني سلبي وهو عدم قدرة الذات على التعرف على ذاتها.

○ نظرية فرويد "Freud": يشير محمد عاطف عيث (١٩٩٥) في قاموس علم الاجتماع

إلى أن "فرويد" قد أوضح أن الاغتراب ينتج أساسا عن حاجات الحضارة ومتطلباتها وكان مقتنعا بأن متطلبات البناء الاجتماعي تناقض جوهر الذات الذي يزداد خطورة نتيجة لوطأة الوجود الطبقي المسيطر.

وقد عبر "فرويد" في مؤلفه "معالم التحليل النفسي" أن اغتراب الشعور (الوعي) إذ

بدأت الأسباب التي تجعل تذكر بعض الحوادث والتجارب الشخصية الماضية أمرا صعبا ومؤلما ومشينا للنفس ومن ثم بدأ "فرويد" أن سبب نسيانها هو أنها مؤلفة أو مشينة.

واغتراب الوعي كشف عن قضية هامة تتمثل في سلب المعرفة إذ أن الوعي يغترب

عن حقيقة التجارب الشخصية والحوادث الماضية نتيجة سلب حرية اللاشعور من التداعي الحر والمدرسة السيكلوجية أصبحت لها أهمية بالغة في توضيح مفهوم الاغتراب وعلاقته بنمو الشخصية وفي علاقة الذات بالبيئة الاجتماعية التي يرتبط بها المغترب سواء كان في حالات الاتصال أو الانفصال والتي تعبر عن مدى شعور الفرد بالعزلة الاجتماعية فبحالات الاتصال أو الانفصال والتي تعبر عن مدى شعور الفرد بالعزلة الاجتماعية أو الانتماء لمجتمعه، و "فرويد" أقام نظريته على عدة محاور من بينها:

- المحور الأول: فرض وجود بناء نفسي يتكون من ثلاث منظمات نفسية في حالة مواجهة مستمرة الانا في مقابل الغرائز أي في مواجهة الهو من ناحية وفي مواجهة الأنا الأعلى من ناحية أخرى.

- المحور الثاني: النزعة إلى العدوان استعداد فطري غريزي قائم بذاته
- نظرية "إيرك فروم": حيث تناول "فروم" في نظريته هذه مفهوم الاغتراب على أنه "استلاب" وهذا يؤكد ما ورد في بعض معاجم علم الاجتماع حيث تناولت كلمة Alienation بمعنى "استلاب" فالاغتراب بالنسبة "لفروم" هي تلك الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان بأنه الملك الحقيقي لثرواته وطاقاته بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية لا تمت لذاتيته بصلة ويرى "فروم" في مؤلفه (الخوف من الحرية) أن المقصود بالاغتراب هو أنه نمط من التجربة يعيش فيه الإنسان نفسه كغريب ويمكن أنه المقصود بالاغتراب هو أنه نمط من التجربة يعيش فيه الإنسان نفسه كغريب ويمكن أنه أصبح غريبا عن نفسه، فالشخص المغترب لا يعود على علاقة بنفسه يغدر أنه لا يعود على علاقة بأي شخص آخر، ويضيف أن المعنى القديم الذي كان يستخدم به مصطلح الاغتراب كان يدل على الشخص المجنون الشخصية أي المغترب المجنون تماما (عمري، ٢٠١٧، صفحة ٢٣-٢٥)

مراحل الاغتراب الوظيفي:

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها.

المرحلة الأولى: (مرحلة الاغتراب النفسي)

وتتميز هذه المرحلة بشعور موظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة من يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.

عندئذ يبحث الموظف عن بديل ليبيث همومه، قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة، والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائدا بين العاملين، عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسة.

وتتحول الأحاديث إلى بلبله وشائعات وتصبح بيئة العمل في المؤسسة بيئة غير منتجة وتتندى الإنتاجية، وينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال وتطويرها، ومن أخطر العواقب للاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

المرحلة الثانية: (الاغتراب الذهني)

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة.

المرحلة الثالثة (الاغتراب الجسدي)

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عالي، وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة، وإن كانت غير صحيحة.

وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المؤسسة، عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، تبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية، وتشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الآفات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام. (زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، ٢٠٠٧، الصفحات ٤٣-٤٥)

اسباب وعوامل الاغتراب الوظيفي:

تتنوع الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في منظمات

الأعمال وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

أ) عوامل تعود إلى المنظمة:

١ - المكننة والأتمتة:

ساهمت الثورة التكنولوجية في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمة، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية. فبعد ما كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكانتهم أصبحوا خاضعين لإرادتها

٢- الخلل في تقارير كفاية الأداء: تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة

٣- ضعف الفعالية الإدارية: إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجارة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله

فضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، ذلك أن الإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على الأداء ومن هذه الخطوات، التخطيط الجيد، متابعة خطوات التنفيذ، إتباع نظام توثيق فعال، فعالية إدارة الوقت بحسب موسى

٤ - الشعور بتناقض الأدوار:

من المعلوم أن للفرد العديد من الأدوار، فالفرد له دور كموظف، كذلك له دور كرب أسرة، كما أن له دور كمروؤوس، وكذلك له دور كرئيس. إلخ. وفي بعض الحالات يشعر الفرد بأن هناك تناقض أو صراعات بين الأدوار كما هو الحال بين دور الفرد كموظف ودوره كرب أسرة، وقد يؤدي الشعور بهذا التناقض إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

٥-سعة حجم المنظمة:

إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيف، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل

٦-ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، معنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلول، ويعتبر كسب العيش مشكلة، وكثيراً ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاث مشاكل يستعصي عليهم حلها وبالمحاولة والخطأ يصلون إلى الحل، والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم، وكذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته وزيادة عمره، لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والتفكير والانجاز وبث روح التقدم، فالذين ينتجون هم

البشر وإنتاجهم محكوم بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنون من مهارات، ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءاً من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التقدم والرخاء

ب) عوامل تعود إلى الفرد :

١- الخوف وعدم الأمن الوظيفي هو انفعال تنثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب. فشعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة اثناً وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي

٢- الشعور بعدم مصداقية توقعات الفرد: ويقصد بذلك واقع الفرد يصطدم بعدم مصداقية ما كان يتوقعه من وظيفته، كأن يجد أن الدخل الذي يحصل عليه من عمله لا يحقق ما كان يصبو إليه. أو أن النمو والتقدم الوظيفي الخاص بالمسار الوظيفي للفرد لا يحقق طموحاته.

٣- نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجهاً من أوجه الاغتراب الوظيفي

٤- وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملين إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال

٥- سوء التوافق والتكيف: الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش إلا في جماعة، ويجب أن يتفاعل الفرد مع هذه الجماعة ويتكيف معها، وكذلك فإن للفرد حاجات اجتماعية فحينما يفقد الفرد الشعور بالآلفة بينه وبين مختلف العاملين في محيط العمل فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي. المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد الجهود المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في

إطار المجتمع الذي يعمل به وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى: الإحباط والأزمات النفسية الضغوط والصراعات النفسية.

٦_شعور الفرد بالخضوع للضغط الخارجي: ويكون ذلك نتيجة الأسباب الإدارية والقيادية المتسلطة مثل تطبيق القائد للنمط الأوتوقراطي في القيادة، فمن المتوقع أن ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي ويشير كل من مارك وكيري (٢٠٠٣، Cary & Marc) إلى أن هناك أربعة متغيرات يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في التسبب بالاغتراب والتي يمكن إجمالها بالآتي

- التحديات المدركة ضمناً لمهام عملنا، وأن هذه التحديات الكبيرة يمكن أن تنشأ وتتحوّل إلى صعوبات كبيرة في العمل مما يجلب السأم والملل واللامعنى
- التنظيم للعمل والبيئة، حيث أن المبالغة فيه يعني الكثير من القوانين والأنظمة والإجراءات بالإضافة إلى الإشراف الصارم والقاسي المؤدي إلى نشوء الإعاقات المرهقة والمتعبة للفرد.
- التوطيد الاجتماعي لعملنا وبيئتنا، حيث أن الإكثار منها وزيادتها ربما يؤدي إلى الانزعاج والتصادم مع عواطف الآخرين والأقران وفقدان الاستقلالية، وأن القليل منها قد يبعث على العزلة وقلة الدعم والمساندة والمساعدة
- التوافق والانسجام للعمل والمنظمات وللقيم والمعايير والأهداف والتعايش معها طيلة العمر، حيث أن الكثير منها يؤدي إلى أن يكون هناك غياب للرؤية بالنسبة للنتائج والنهايات، وأن القليل منها قد يدفع الفرد على عمل أشياء ضد ضميره وغير معيارية، أي أنها غير متوافقة مع المعايير الاجتماعية وبالشكل الذب تكون مخالفة وخارقة لقوانين المجتمع والآخرين. (فرحان، ٢٠١٦، الصفحات ٤٧٩-٤٨٢)

الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي (عواقب):

كظاهرة اجتماعية، يؤدي الاغتراب إلى تسلسل مختلف بما في ذلك استبعاد العمال من عملية العمل، وإيلاء القليل من الاهتمام، إن لم يكن على الإطلاق، لقدراتهم الفكرية وإبداعهم، واعتبار العمال كهدف، وتحويل العمل إلى أداة للعيش، وإنكاراً أخيراً وتجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل. قبل كل شيء، هناك ردود فعل أخرى تضع صعوبات في الإنتاج والعمل، بما في ذلك:

أ) إنتاج سلع رديئة الجودة؛

ب) خلق فواصل غير رسمية؛

ج) ارتفاع معدلات الغياب والهروب من العمل؛

د) الإقلاع عن العمل بسبب عدم وضوح الوظيفة. ونتيجة لذلك، يعاني المزيد من العمال من الاغتراب

هـ) الخلاف مع المديرين. يسعى العمال إلى إحداث اضطراب في الإدارة باستخدام الحرف ومن خلال إجراءات مثل تقليل التعاون وتوسيع الإضرابات ومحاولة الاستيلاء على السلطة

و) بذل الجهد للوصول إلى الإبداع خارج مكان العمل بسبب الشعور بعدم الجدية في العمل

ز) تخريب أو إتلاف المنشآت الصناعية عن قصد. يتم تنفيذ هذه الإجراءات بهدف تدمير مكان العمل والآلات والمنتجات أو التخلص من عمل الاغتراب.

ومع ذلك، هناك عناصر تجريبية أخرى بما في ذلك:

أ) انخفاض معدلات الإنتاج

ب) تغيير الوظيفة بشكل مفرط

ج) انخفاض التخصصات والدوافع.

د) الإفراط في المرض والمرض

هـ) الغياب عن الوظيفة.

و) انتشار الحوادث والمنتجات غير القياسية

ز) مغادرة المنظمة: بحثاً عن وظيفة أخرى، يترك العامل أو الموظف المنظمة ويستقيل

ح) الاحتجاج: بطريقة نشطة وبإجراءات مثمرة يحاول العمال تعزيز الوضع الراهن

ط) الإخلاص: على الرغم من أن العامل لا يستسلم للعمل للترويج للموقف، فإنه ينتظر هذه الترقية بشكل متفائل

(ي) العمل الضار: الأعضاء من خلال أفعالهم الضارة تجعل الوضع أسوأ هذه الأعمال على سبيل المثال: الغياب لفترات طويلة، تحت العمل، وارتكاب أخطاء واضحة (shahab ghobadi, 2011, p. 11)

مبادئ التغلب على الاغتراب:

الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:

الوعي يعني عملية الإيقاظ، ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو الوعي لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعية، وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه

بزوغ الأمل:

الإنسان حسب "فروم" مغترب عن كل شيء ويمكن القول إن المغترب في رأي "فروم" هو الإنسان الذي تحول إلى آلة. وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري، ويوضح أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلّى بها الإنسان ، تخفي وراءها يأساً لا شعورياً، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالبا ما يُساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات ، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن وهو أيضا ليس ادعائه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع ، إن الأمل كما يقو "فروم" يعني أن تكون مستعدا في كل لحظة لذلك الذي لم يولد بعد ، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد والتعبير عن الإمكانات الحقيقة للإنسان والواقع

بعث الإيمان ومناهضة الجمود:

مع أن الإنسان يحتاج من حيث هو حيوان لإشباع حاجاته المادية أولا ، إلا أنه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى ، كالسعادة و الإيمان ، والحب ولقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن إشباع تلك الحاجات ، ومع حلول العلم الجديد مكان الدين ، أوشكت القيم الروحية على الانهيار والاغتراب في جزء منه يعود إلى نقص الجانب الروحي ، ومن ثم فإن الإنسان الحديث بحاجة إلى بعث الإيمان ، ولكنه يجب أن يكون إيمانا عقليا قائم على

الثقة بالنفس والتحرر من الخضوع لأية معبودات صنية ، مقابل الإيمان اللاعقلي الذي هو خضوع لشيء ما ، يقبل كما هو ، وكأنه حقيقة بصرف النظر عما إذا كان كذلك

الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين:

قهر الاغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الايجابية، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته وهذه الحرية تفترض مسبقا النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة.

وهناك ثلاث جوانب لتحقيق الارتباط التلقائي أولها التحرر من الأوجه السطحية والعارضة للظاهرة، والثانية، أن الموضوع غير منفصل عن الذات المفكرة، وبزيادة علاقة الارتباط بي الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمرا، أما الجانب الثالث لتحقيق الارتباط التلقائي فهو الحب، وهو أهم جوانب الارتباط. التلقائي، و" فروم " يعرف الحب بأنه: " تجربة م الاتحاد مع شخص آخر، ومع كل الناس ومع الطبيعة بشرط الاحتفاظ بشعور التكامل والاستقلال وهو يتضمن شيئا من التناقض فمع كونه يعني أن الكائنين من البشر يصبحان كائنا واحدا، لكنهما اثنين في نفس الوقت.

تحقيق المجتمع السوي:

إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق تغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية (ابراهيم، ٢٠١٧، صفحة ٥٦_٥٨)

الفصل الثالث (الإطار العملي):

الدراسة التطبيقية:

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع في الاغتراب الوظيفي ويتضمن وصفا للطريق الإجراءات التي تتبعها الباحثتان في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها واستخدم أداة الدراسة، خطوات التحقق من صدق الأداء وثباتها، إضافة الى الطرق الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

لمحة عن بنك بيمو في دمشق:

يعتبر بنك بيمو السعودي الفرنسي من أكبر المصارف الخاصة في سوريا، حيث باشر أعماله في بداية العام ٢٠٠٤، وهو شركة مساهمة عامة تمارس أنشطة الأعمال المصرفية، وتم إدراجها في بورصة دمشق خلال العام ٢٠٠٩، كما أنه العضو الأول من الشركات المدرجة في السوق المالي، وله ٣٦ فرع منها ١١ فرعاً في العاصمة دمشق.

يقدم بنك بيمو السعودي الفرنسي العديد من الخدمات المختلفة (خدمات الأفراد - خدمات الشركات - خدمات الكترونية)

خدمات الأفراد: من خدمات الأفراد التي يقدمها البنك هي الحسابات والقروض.

الحسابات ومنها حساب الجوائز، سقوف السحب والإيداع، نظام التسويات الإجمالي السوري، خدمة صناديق الأمانات، الحساب الجاري، حساب التوفير، الوديعة لأجل، توطين الرواتب والحساب المشترك.

القروض ومنها قرض التعليم، قرض المنتجات الاستهلاكية، القرض الشخصي، قرض الرائدات، قرض ترميم العقارات السكنية، قرض ترميم العقارات الصناعية والتجارية، القرض المهني، القرض السكني والقرض السكني للمغتربين السوريين.

خدمات الشركات: من خدمات الشركات التي يقدمها البنك هي إدارة التسليف المؤسسي، التسهيلات الائتمانية المباشرة والتسهيلات الائتمانية الغير مباشرة.

الخدمات الإلكترونية: في إطار التزام بنك بيمو السعودي الفرنسي بتقديم أعلى مستويات الحرفية والتميز والسعي الدائم لتطوير وتحسين خدماته ومنتجاته، قام المصرف بإطلاق الخدمات المصرفية الإلكترونية والتي تمكنك من الاطلاع على الحسابات وتنفيذ العمليات المصرفية في أي وقت ومكان بكل سهولة وأمان.

مثل: الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني www.bbsfonline.com وتطبيق الموبايل BBSF Mobile، والخدمات المصرفية الإلكترونية عبر USSD .

أسلوب وإجراءات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة في بنك بيمو السعودي الفرنسي) كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات بدراسة وصفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على (بنك بيمو) وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٨ موظف في بنك بيمو السعودي الفرنسي تم توزيع (٨٨) استبانة وتم إعادة (٨٥) استبانة صالحة للتحليل

الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان):

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي تسعى الباحثين للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة فقد قامت الباحثتان بتصميم الاستبيان اللازم للحصول على البيانات المطلوبة واعتمدت في بنائها على:

• المراجع العلمية.

• الدراسات السابقة.

ومن هذه المصادر فقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام:

١. القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

والذي يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: (الجنس - العمر - الخبرة - المؤهل العلمي).

٢. القسم الثاني: يضم أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتتضمن (٢٤) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: استراتيجية التعاون وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الثاني: استراتيجية التجنب وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الثالث: استراتيجية التنازل وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الرابع: استراتيجية التسوية وتتضمن (٥) عبارات

المجال الخامس: استراتيجية السيطرة وتتضمن (٥) عبارات (احمد فتحي السيت، ٢٠١٧، الصفحات ٢٢-٢٣)

القسم الثالث: يضم أبعاد الاغتراب الوظيفي وتتضمن (٢٥) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: فقدان المعنى وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الثاني: العجز وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الثالث: فقدان المعايير وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الرابع: العزلة الاجتماعية وتتضمن (٥) عبارات.

المجال الخامس: اللامبالاة وعدم الانتماء وتتضمن (٥) عبارات. (مخلوف، ٢٠١١، الصفحات ١٤٨-١٤٩)

وقد تمت الإجابة على القسم الثاني والثالث من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتألف:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداء عن طريق عرضها على المشرف العملي للمشروع حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة سيتم اختبار معامل الثبات باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ وبالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت (تعاون _ تجنب _ تنازل _ تسوية _ سيطرة) والاعترا ب الوظيفي (فقدان المعنى _ العجز _ فقدان المعايير _ العزلة الاجتماعية _ اللامبالاة وعدم الانتماء) حيث ان قيم المعامل تتراوح بين (٠-١) وكلما كانت أقرب الى ١ كانت تدل على ثبات اعلى وكلما اقتربت الى ٠ كانت تدل على عدم وجود ثبات.

الابعاد	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
*استراتيجية التعاون	٥	٧٢,٢%
استراتيجية التجنب	٤	٦٧,٣%
استراتيجية التنازل	٥	٦٨,٢%
استراتيجية التسوية	٥	٦٩,٧%
استراتيجية السيطرة	٥	٧٨%
فقدان المعنى	٥	٧٤,٤%
العجز	٥	٧٢,٥%
فقدان المعايير	٥	٦٣,٤%
العزلة الاجتماعية	٥	٦٩,١%
اللامبالاة وعدم الانتماء	٥	٧٧,٦%

الجدول رقم (١)

نلاحظ من الجدول السابق قيم معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة حيث كانت ابعاد استراتيجية الصراع التنظيمي استراتيجية التعاون واستراتيجية التنازل واستراتيجية التسوية واستراتيجية السيطرة فوق ٦٠% مما يدل على وجود مصداقية في الإجابة على الابعاد المذكورة وبالنسبة لاستراتيجية التجنب تم حذف سؤال من الاستبيان و هو (اتجنب الالفاظ غير الجيدة مع العاملين) في برنامج spss ليكون قيمة المعامل فوق ٦٠% وبالنسبة لأبعاد الاعترا ب الوظيفي نلاحظ أيضا ان كل من الابعاد فقدان المعنى والعجز وفقدان المعايير والعزلة الاجتماعية واللامبالاة وعدم الانتماء كانت فوق ٦٠% مما يدل على وجود مصداقية في الإجابة من قبل افراد العينة

خصائص افراد العينة:

الجدول رقم (٢) بعنوان التحليل الديموغرافي لأفراد العينة

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٣	٣٨,٨%
	انثى	٥٢	٦١,٢%
المجموع		٨٥	١٠٠%
العمر	اقل من ٣٠	٥٧	٦٧,١%
	30-39	٢٢	٢٥,٩%
	40-49	٤	٤,٧%
	50 و اكثر	٢	٢,٤%
	المجموع	٨٥	١٠٠%
المؤهل العملي	ثانوية عامة /معهد تجاري	١٨	٢١,٢%
	إجازة جامعية	٥٧	٦٧,١%
	دراسات عليا	١٠	١١,٨%
	المجموع	٨٥	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	٥٧	٦٧,١%
	من 5-10 سنوات	١٥	١٧,٦%
	أكثر من 10 سنوات	١٣	١٥,٣%
	المجموع	٨٥	١٠٠%

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى البيانات الإحصائية

نلاحظ من الجدول السابق:

- ١- بالنسبة للجنس: بلغ عدد الاناث ٥٢ وعدد الذكور ٣٣، ونسبة الاناث ٦١,٢% ونسبة الذكور ٣٨,٨% فبالتالي فان نسبة الاناث بالعينة اعلى من نسبة الذكور بنسبة ٢٢,٤%
- ٢- العمر: نلاحظ من الجدول السابق عدد الافراد اللذين أعمارهم اقل من ٣٠ سنة بلغ ٥٧ ونسبتهم ٦٧,١% والافراد الذين أعمارهم بين ٣٠-٣٩ بلغ ٢٢ ونسبتهم ٢٥,٩%

والافراد الذين أعمارهم بين ٤٠-٤٩ بلغت نسبتهم ٤ ونسبتهم ٤,٧% اما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم ٥٠ او أكثر بلغ عددهم ٢ ونسبتهم ٢,٤%
٣- المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول السابق عدد ثانوية عامة/معهد تجاري ١٨ وكانت نسبتهم ٢١,٢% وعدد الافراد ذوي الاجازة الجامعية ٥٧ بنسبة كانت ٦٧,١% وعدد الافراد دراسات عليا ١٠ بنسبة ١١,٨%

الخبرة الوظيفية: نلاحظ من الجدول السابق الخبرة الوظيفية حيث كان عدد الخبرة اقل من ٥ سنوات ٥٧ بنسبة ٦٧,١% وعدد الافراد ذوو الخبرة من ٥ الى ١٠ سنوات ١٥ بنسبة ١٧,٦% وعدد الافراد بخبرة أكثر من ١٠ سنوات ١٣ ونسبتهم ١٥,٣%

الاجابة عن تساؤلات البحث:

السؤال الأول: ماهي استجابات افراد العينة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟
يستعرض الجدول رقم (٣) إجابات افراد العينة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والقيم الإحصائية لكل سؤال من أسئلة الاستبيان (متوسط - الانحراف المعياري) ليتم تحليلها:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
اتناقش مع الاخرين للوصول الى حلول للمشكلات	85	4.2588	.78911
تشجع الإدارة فكرة" أننا جميعاً في قارب واحد"	85	3.9176	.87575
أقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة	85	4.0118	.86594
أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول لأفضل النتائج	85	4.1765	.75870
أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم	85	4.3412	.60853
استراتيجية التعاون	85	4.1412	.54057
انسحب من إدارة الصراع عندما اواجه قضايا جدلية تؤدي الى خلاف	85	3.2588	1.22623
أهمل مسببات الصراع ولا اعطي الامر أهمية	85	2.2706	1.09532

أؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات	85	3.5412	1.07518
اتنازل في خلافاتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية	85	3.2706	.98062
استراتيجية التجنب	85	3.0853	.77972
تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	85	3.2235	.96826
لترضي الأطراف المتصارعة			
تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول	85	3.7412	.77387
للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع			
تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	85	2.9529	.93740
تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	85	3.3059	1.02381
توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة	85	3.2588	.90176
استراتيجية التنازل	85	3.2965	.61382
العمل على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	85	4.1647	.79951
تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع	85	3.6235	.98774
التنظيمي			
تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع	85	3.5059	.95896
وخسائرهم			
تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	85	3.8588	.86124
تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق	85	3.5765	.82197
المقايضة بينهم			
استراتيجية التسوية	85	3.7459	.59792
تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة	85	3.1882	1.08556
والسيطرة على المواقف			
تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	85	3.4235	1.09519
تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل	85	3.4941	1.05361
الصراع			
تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف	85	3.1412	1.13550
الآخرين			
تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم	85	2.8000	1.36974
التنازلات من طرفها			

استراتيجية السيطرة	85	3.2094	.84115
الصراع التنظيمي	85	3.5127	.34019
Valid N (listwise)	85		

الجدول رقم (٣)

نلاحظ من الجدول رقم (٣) أن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأكملهم يساوي ٣,٥١ وهذه القيمة أكبر من القيمة ٣ التي ترمز إلى الحيادية، وهذا ما يشير إلى إيجابية إجابات الأفراد بالنسبة لأسئلة هذا البعد، وبالتالي فالأفراد يرون بأن (هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع الى الحد المرغوب فيه)، وأن متوسط استراتيجية التعاون يساوي ٤,١٤ وبالتالي فإنها (وتعني أن طرف الصراع يتميز بالاهتمام العالي بذاته وبالأخرين ويتعاون معهم لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة وبحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين) وأن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة لاستراتيجيات التجنب يساوي ٣,٠٨ وبالتالي فإن الأفراد يرون بأنها (اهتمام منخفض اتجاه الذات وكذلك الحال اتجاه الآخرين وتقترب هذه الاستراتيجيات بسلوكيات تتمثل بالانسحاب، تجنب مواقف الصراع حيث يميل طرفي الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط هذا السلوك بالاتجاهات غير المهمة نحو الصراع، وهي استراتيجية غير مباشرة وغير تعاونية)، ونجد بأن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى استراتيجية التنازل يساوي ٣,٢٩ وبالتالي فإن الأفراد يرون بأن (وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع)، ونجد بأن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة لاستراتيجية التسوية يساوي ٣,٤٧ وبالتالي فإن الأفراد يرون (وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد الوصول إلى حل وسط يرضي ولو جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون وفيه يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم) أما بالنسبة لاستراتيجية السيطرة نجد أن إجابات الأفراد كانت بمتوسط ٣,٢٠ أي أنهم يرون أنها (والهدف من هذا الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات، ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة)

السؤال الثاني: ماهي استجابات افراد العينة حول مستويات الاغتراب الوظيفي؟

يستعرض الجدول رقم (٤) إجابات افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي والقيم الإحصائية لكل

سؤال من أسئلة الاستبيان (متوسط - الانحراف المعياري) ليتم تحليلها:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
كثيرا ما أتساءل حول الهدف من الحياة	85	4.1529	.93230
الحياة في هذا العصر فقدت الكثير من مغزاها	85	4.3294	.86449
ان كثيرا مما يتم تنفيذه في الشركة لا قيمة له	85	3.4353	1.07401
أصبحت الحياة في هذه الأيام اشبه باللغز	85	4.1176	.87847
ان رسالة الشركة في المجتمع يكتنفها الكثير من الغموض	85	3.3412	1.10790
فقدان المعنى	85	3.8753	.68659
اقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت عنه	85	3.2353	1.26911
ان دوري في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات في الشركة محدود	85	3.4706	1.09749
أرى ان المستوى العملي متدني لبعض الموظفين يصعب تحسينه	85	3.6471	1.06576
ان دور مديرو الإدارة في المجتمع محدود	85	3.2588	1.09276
ان ممارستي للحرية الوظيفية محدود	85	3.5059	1.09787
العجز	85	3.4235	.77792
يطبق الكثيرون هذه الأيام شعار الغاية تبرر الوسيلة	85	4.1294	.91011
أصبحت الوساطة في كثير من الأحيان امر لا غنى عنه	85	4.4235	.85044
غالبا ما يتم تقييم الأشخاص في مجتمعنا على أسس مادية بحتة	85	4.3412	.74886
أصبحت العشائرية في كثير من الأحيان مفتاحا لحل الكثير من المشكلات	85	3.8706	.98547
التغيير المستمر بالتشريعات الشركة يزيد من فقدان التوازن	85	3.9176	.81958
فقدان المعايير	85	4.1365	.55224

أفضل إقامة صداقات مع عدد قليل من الناس	85	4.0588	1.00419
كثيرا ما تقوم العلاقات الاجتماعية على المصالح والمنافع	85	4.0941	.89474
التواصل بين أعضاء الشركة في قسمي محدود	85	3.0941	1.19147
اشعر بان معظم من حولي لا يفهموني	85	3.5882	1.04988
أجد راحتي أحيانا بالابتعاد عن الناس	85	3.9882	1.06340
العزلة الاجتماعية	85	3.7647	.69910
إذا اتاحت لي الفرصة للهجرة الى بلد مناسب فلن اتردد	85	4.1882	1.21982
لا تعمل الشركة على إيجاد الشعور لدي بأنني جزء مهم منها	85	3.3059	1.18546
اشعر أحيانا بالضيق من وجود مركز عملي بعيد عن مكان سكني	85	3.6706	1.18912
ان مشاركتي في النشاطات المختلفة في الشركة محدودة	85	3.3647	1.13229
إذا اتاحت لي الفرصة للانتقال الى شركة أخرى سأكون سعيدا	85	3.4118	1.17812
اللامبالاة و عدم الانتماء	85	3.5882	.85821
الاغتراب الوظيفي	85	3.7576	.53855
Valid N (listwise)	85		

الجدول رقم (٤)

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة أبعاد الاغتراب الوظيفي بأكملهم يساوي ٣,٧٥ وهذه القيمة أكبر من القيمة ٣ التي ترمز إلى الحيادية، وهذا ما يشير إلى إيجابية إجابات الأفراد بالنسبة لأسئلة هذا البعد، وبالتالي فالأفراد يرون بأن (انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه او اكتراثه به بمعنى ان يشعر العامل ان العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة له وينتج اغتراب العامل عادة من الطبيعة الروتينية المتكررة للعمل الذي يقوم به)، وأن متوسط فقدان المعنى يساوي ٣,٨٧ وبالتالي فإنها (يعبر فقدان المعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللا معنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها) وأن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة للعجز يساوي ٣,٤٢ وبالتالي فإن الأفراد يرون بأنها (يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل

معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته)، ونجد بأن متوسط إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى فقدان المعايير يساوي ٤,١٣ وبالتالي فإن الأفراد يرون بأن (وتوصف هذه الحالة بانهايار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه. وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه) ، ونجد بان متوسط إجابات افراد العينة بالنسبة العزلة الاجتماعية يساوي ٣,٧٦ وبالتالي فان الافراد يرون (تشير إلى شعور الفرد بالغربة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين) اما بالنسبة اللامبالاة وعدم الانتماء نجد ان إجابات الافراد كانت بمتوسط ٣,٥٨ أي انهم يرون انها (وهي التأثيرات التي قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر الفرد والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية عوامل الشخصية والاجتماعية)

تساؤلات البحث:

أولاً: ما هو أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي؟

التساؤل الاول: ما هو أثر استراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي؟

يظهر الجدول رقم (٥) أثر استراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 ^a	.025	.013	.53505

Predictors: (Constant), استراتيجية التعاون

نلاحظ الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط كانت 15.7% وهذا يدل على ان علاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجية التعاون والاغتراب الوظيفية علاقة ضعيفة جدا وان قيمة معامل الاختلاف R Square الذي يسمى بمعامل التحديد كان 2.5% أي ان التأثير يكون بنفس القيمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.602	1	.602	2.103	.151 ^b
Residual	23.761	83	.286		
Total	24.363	84			

Int Variable: *a. Dependent

b. Predictors: (Constant),

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي (Sig= 15.1%) وهي أكبر من ٥% المفترضة وبالتالي لا يوجد أثر لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.406	.451		9.770	.000
استراتيجية التعاون	-.157	.108	-.157	-1.450	.151

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي بمعنوية تساوي 15.1% وهي أكبر من ٥% المفترضة أي انه (لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 5%)

التساؤل الثاني: ما هو أثر استراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي؟

يظهر الجدول رقم (٦) أثر استراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.097 ^a	.009	-.003	.53924

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التجنب

نلاحظ الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط كانت ٩,٧% وهذا يدل على ان علاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجية التجنب والاغتراب الوظيفية علاقة ضعيفة جدا وان قيمة معامل الاختلاف R Square الذي يسمى بمعامل التحديد كان ٠,٠٩% أي ان التأثير يكون بنفس القيمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.228	1	.228	.783	.379 ^b
Residual	24.135	83	.291		
Total	24.363	84			

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التجنب

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي (sig = 37.9%) وهي أكبر من ٥% المفترضة وبالتالي لا يوجد أثر لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.477	.322		10.787	.000
استراتيجية التجنب	.083	.094	.097	.885	.379

Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي بمعنوية تساوي ٣٧,٩% وهي أكبر من ٥% المفترضة أي انه (لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ٥%)

التساؤل الثالث: ما هو أثر استراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي؟

يظهر الجدول رقم (٧) أثر استراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.090 ^a	.008	-.004-	.53958

Predictors: (Constant), استراتيجية التنازل

نلاحظ الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط كانت 9% وهذا يدل على ان علاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجية التنازل والاعتراب الوظيفية علاقة ضعيفة جدا وان قيمة معامل الاختلاف R Square الذي يسمى بمعامل التحديد كان 0.8% أي ان التأثير يكون بنفس القيمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.198	1	.198	.679	.412 ^b
Residual	24.165	83	.291		
Total	24.363	84			

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التنازل

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي (sig= 41.2%) وهي أكبر من ٥% المفترضة لا يوجد أثر لاستراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.018	.322		12.496	.000
استراتيجية التنازل	-.079	.096	-.090	-.824	.412

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي بمعنوية تساوي 41.2% وهي أكبر من ٥% المفترضة أي انه (لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنازل في الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ٥%)

التساؤل الرابع: ما هو أثر استراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي؟

يظهر الجدول رقم (٨) أثر استراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248 ^a	.061	.050	.52490

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التسوية

نلاحظ الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط كانت 24.8% وهذا يدل على ان علاقة

الارتباط بين ابعاد استراتيجية التسوية والاغتراب الوظيفية علاقة مقبولة نوعا ما

وان قيمة معامل الاختلاف R Square الذي يسمى بمعامل التحديد كان 6.1%

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.494	1	1.494	5.423	.022 ^b
Residual	22.868	83	.276		
Total	24.363	84			

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التسوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التسوية في الاغتراب

الوظيفي (sig= 2.2%) وهي أصغر من ٥% المفترضة وبالتالي يوجد أثر لاستراتيجية التسوية

في الاغتراب الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.593	.363		12.644	.000
استراتيجية التسوية	-.223	.096	-.248	-2.329	.022

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي بمعنوية تساوي 2.2% وهي أصغر من 5% المفترضة أي انه (يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 5%) أي انه كلما استخدمت المنظمة استراتيجية التسوية كلما انخفض الاغتراب الوظيفي

التساؤل الخامس: ما هو أثر لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي؟

يظهر الجدول رقم (٩) أثر استراتيجية التسوية في الاغتراب الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.080	.51660

a. Predictors: (Constant), استراتيجية السيطرة

نلاحظ الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط كانت 30.1% وهذا يدل على ان علاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجية السيطرة والاعتراب الوظيفية علاقة مقبولة نوعا ما وان قيمة معامل الاختلاف R Square الذي يسمى بمعامل التحديد كان 9.1%

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.212	1	2.212	8.289	.005 ^b
Residual	22.151	83	.267		
Total	24.363	84			

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية السيطرة

نلاحظ من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي (sig= 0.5%) وهي أصغر من ٥% المفترضة وبالتالي يوجد أثر لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.138	.222		14.122	.000
استراتيجية السيطرة	.193	.067	.301	2.879	.005

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي (sig= 0.5%) وهي أصغر من ٥% المفترضة أي انه (يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية السيطرة في الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ٥%)
أي انه كلما استخدمت المنظمة استراتيجية السيطرة كلما زاد الاغتراب الوظيفي

التساؤل السادس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة ٥% وفقا لمتغير الجنس؟

يظهر الجدول رقم (١٠) فروق استجابات افراد العينة لاستراتيجيات ادارة الصراع

البند	المتوسط		Sig
	ذكر	انثى	
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	3.40	3.57	٠,٣٠
استراتيجية التعاون	4.13	4.14	٠,٤٩
استراتيجية التجنب	2.94	3.17	٠,٦٤
استراتيجية التنازل	3.12	3.40	٠,٢٢
استراتيجية التسوية	3.64	3.80	٠,٢١
استراتيجية السيطرة	3.10	3.27	٠,١٨

الجدول رقم (١٠)

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى البيانات الإحصائية

نلاحظ من الجدول السابق

- بلغ متوسط إجابات الاناث في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 3.57 ومتوسط إجابات الذكور 3.40 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.30$) وهي أكبر من ٥% المفترضة وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- اما بالنسبة لاستراتيجية التعاون فقد بلغ متوسط إجابات الاناث 4.14 ومتوسط إجابات الذكور 4.13 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.49$) وهي أكبر من ٥% أي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجيات التعاون
- اما بالنسبة لاستراتيجية التجنب فقد بلغ متوسط إجابات الاناث 3.17 ومتوسط إجابات الذكور 2.94 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.64$) أكبر ٥% المفترضة أي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجيات التجنب

- اما بالنسبة لاستراتيجية التنازل فقد بلغ متوسط إجابات الاناث 3.40 ومتوسط إجابات الذكور 3.12 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.22$) وهي أكبر من ٥% المفترضة أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجية التنازل
 - اما بالنسبة لاستراتيجية التسوية فقد بلغ متوسط إجابات الاناث 3.80 ومتوسط إجابات الذكور 3.64 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.21$) وهي أكبر من ٥% المفترضة أي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجية التسوية
 - اما بالنسبة لاستراتيجية السيطرة فقد بلغ متوسط إجابات الاناث 3.27 ومتوسط إجابات الذكور 3.10 وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.18$) وهي أكبر من ٥% المفترضة أي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة استراتيجية السيطرة
- التساؤل السابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة ٥% وفقا لمتغير الجنس

يظهر الجدول رقم (١١) فروق استجابات افراد العينة للاغتراب الوظيفي

الجنس / المتغير	الاغتراب الوظيفي	مستوى الدلالة Sig.
متوسط إجابات الذكور	٣,٧٩	٠,١٣
متوسط إجابات الاناث	٣,٧٣	

الجدول رقم (١١)

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى البيانات الإحصائية

نلاحظ من الجدول السابق بلغ متوسط إجابات الاناث ٣,٧٣ ومتوسط إجابات الذكور ٣,٧٩ وان مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.13$) وهي أكبر من ٥% المفترضة بالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- ١- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والاعتراب الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%
- ٢- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والاعتراب الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%
- ٣- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون - استراتيجية التنازل - استراتيجية التجنب) والاعتراب الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%
- ٤- لم كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة (ذكور -اناث) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- ٥- لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة (ذكور -اناث) بالنسبة لاستراتيجيات (التعاون - التجنب - التسوية -السيطرة - التنازل)
- ٦- لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة (ذكور -اناث) بالنسبة الاعتراب الوظيفي

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة التي خرجنا بها يمكن طرح عدد من التوصيات التي تسهم في تقليل من الاغتراب الوظيفي:

- العمل على الاهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كافة أجزاء المؤسسة من أجل تلافي شعور العامل بالاغتراب الوظيفي لدى المنظمة وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب
- التأكيد على أهمية تقليل السيطرة وفرض السلطة الوظيفية حيث ان الاستخدام المفرط من قبل الإدارة يترك أثر سلبي لدى المرؤوسين مما يزيد من شعوره بعدم الانتماء الى المنظمة
- العمل على تعزيز استراتيجية التسوية (الحل الوسط) لما له من أثر إيجابي لدى العاملين
- على المنظمة ان تكون بمثابة بيت اخر للأفراد فبالنالي تقوم استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي لذلك يجب التركيز أكثر على النقاط التي قد تؤدي الى الاغتراب في المنظمة
- انشاء قسم جديد في البنك مختص بإدارة استراتيجيات إدارة الصراع يكون مسؤولا عن تفادي حالات الاغتراب لما لها من أثر سلبي في ترك الافراد للعمل

المراجع:

المراجع الأجنبية:

- ✚ BARRY L . REECE, E. R. (2008). *Effective Human Relations Interpersonal and Organizational Applications ELEVENTH EDITION*. South-Western.
- ✚ Carsten K. W. De Dreu, M. J. (2008). *the psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- ✚ Mitchell, D. (2014). *The Power Of Understanding People*. Willy.
- ✚ Oya Korkmaz, S. A. (2015). *A Research for the Determination of the Relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Alienation*.
- ✚ shahab ghobadi, a. v. (2011). *The study of the elements of work alienation*.

المراجع العربية:

- ✚ أ.لبنى ذياب. (٢٠١٨). أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية.
- ✚ ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى. (٢٠٠٩). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها باخلاقيات العمل الاداري . جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .
- ✚ المطيري، عزيزة مفرح فرحان. (٢٠١٦). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- ✚ اليزابيث مخلوف. (٢٠١١). اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وانعكاسه على سلوك المواطنة . دمشق: المعهد العالي لادارة الاعمال.

- ✚ جامعة الأزهر. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية .
- ✚ حمزة بن الطاهر نجيب عمري. (٢٠١٧). الاغتراب الوظيفي و تأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الاندماج المهني. جزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- ✚ حميد انور احمد. (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية .
- ✚ خميس أسماء. (٢٠١٤). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا.
- ✚ رويم فائزة عبد الكريم قريشي. (٢٠١٥). الاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمي. جزائر: جامعة قاصدى مرياح ورقلة.
- ✚ زرفاوي امال. (٢٠١٤). اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين. جامعة محمد خيضر.
- ✚ سهى عبد العال احمد فتحي السيت. (بلا تاريخ). اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري. الاردن: جامعة عمان الاهلية.
- ✚ قبابي عبد الله ، وبن كعبيش ابراهيم. (٢٠١٧). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني. جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم.
- ✚ ليث العبد الله. (٢٠١٥). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات. الاردن: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
- ✚ لينا داود محمد طه. (٢٠١٣). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية. غزة.

✚ مازن اكرم عبد الله حلس. (٢٠١٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية . غزة: جامعة الازهر .

✚ محمد عساف. (٢٠١٣). إدارة الصراع التنظيمي وأثره في التغيير الاستراتيجي المنظمة. الانبار: جامعة سانت كليمنتس العالمية.

✚ محمد عوض شعيبات ، اروى ابو مقدم محمود احمد ابوسمرة. (٢٠١٤). الاغتراب الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل. قدس: مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.

✚ محمود عودة عبد الله سعيد. (٢٠١٧). الاغتراب الوظيفي وعلاقته المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية. فلسطين.

✚ منصور بن زاهي. (٢٠٠٧). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.

✚ منصور بن زاهي. (٢٠٠٧). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.

✚ ناحلي نبيلة، رزوال شيماء، عبدي رفيقة. (٢٠١٧). دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.

الملاحق:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

الجنس	ذكر	انثى		
العمر	أقل من 30	30-39	40-49	50 أو أكثر
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة / معهد تجاري	إجازة جامعية	دراسات عليا	

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع

التعاون					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اتناقش مع الآخرين للوصول الى حلول للمشكلات					
تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد"					
أقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة					
أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول لأفضل النتائج					
أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم					
التجنب					
انسحب من إدارة الصراع عندما اواجه قضايا جدلية تؤدي الى خلاف					

					أهمل مسببات الصراع ولا اعطي الامر اهمية
					أؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات
					انتازل في خلافتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية
					اتجنب الألفاظ غير الجيدة مع العاملين
التنازل					
					تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة
					تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع
					تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم
					تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
					توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة
استراتيجية التسوية (الحل الوسط)					
					العمل على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة
					تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي
					تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم
					تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة
					تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر

					المتباينة عن طريق المقايضة بينهم
استراتيجية السيطرة					
					تقرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف
					تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع
					تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع
					تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين
					تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها

(أحمد فتحي السيت، ٢٠١٧، الصفحات ٢٢-٢٣)

القسم الثاني: الاغتراب الوظيفي

فقدان المعنى					
العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
كثيرا ما انتسائل حول الهدف من الحياة					
الحياة في هذا العصر فقدت الكثير من مغزاها					

					ان كثيرا مما يتم تنفيذه في الشركة لا قيمة له
					أصبحت الحياة في هذه الأيام اشبه باللغز
					ان رسالة الشركة في المجتمع يكتنفها الكثير من الغموض
العجز					
					اقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت عنه
					ان دوري في اتخاذ القرار وتحدد السياسات في الشركة محدود
					أرى ان المستوى العملي متدني لبعض الموظفين يصعب تحسينه
					ان دور مديرو الإدارة في المجتمع محدود
					ان ممارستي للحرية الوظيفية محدود
فقدان المعايير					
					يطبق الكثيرون هذه الأيام شعار الغاية تبرر الوسيلة
					أصبحت الوسيلة في كثير من الأحيان امر لا غنى عنه
					غالبا ما يتم تقييم الأشخاص في مجتمعنا على أسس مادية بحتة
					أصبحت العشوائية في كثير من الأحيان مفتاحا لحل الكثير من المشكلات
					التغيير المستمر بالتشريعات الشركة يزيد من فقدان التوازن
العزلة الاجتماعية					
					أفضل إقامة علاقات حميمية مع عدد قليل من الناس
					كثيرا ما تقوم العلاقات الاجتماعية على المصالح والمنافع

					التواصل بين أعضاء الشركة في قسمي محدود
					أشعر بأن معظم كمن حولي لا يفهموني
					أجد راحتي أحيانا بالابتعاد عن الناس

اللامبالاة وعدم الانتماء					
					إذا اتبحت لي الفرصة للهجرة الى بلد مناسب فلن اتردد
					لا تعمل الشركة على إيجاد الشعور لدي بأنني جزء مهم منها
					أشعر أحيانا بالضيق من وجود مركز عملي بعيد عن مكان سكني
					ان مشاركتي في النشاطات المختلفة في الشركة محدودة
					غالبا ما يتم التركيز على واجبات الوطن أكثر من التركيز على حقوقه

(مخلوف، ٢٠١١، الصفحات ١٤٨-١٤٩)