

The role of poetic empowerment in reducing organizational conflict

Study of the views of a sample of employees at the University of Karbala

دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي

(بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء)

م.م حوراء ثامر مهدي الخفاجي

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص :

هدف هذا البحث الى معرفة الدور الذي يلعبه التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي . وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساؤلات المطروحة بشأن "مدى ادراك القيادات الادارية لمفهوم التمكين الشعوري واثره في تقليل حدة الصراع التنظيمي في جامعة كربلاء"، وهدفت الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسية ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة البحث ، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (177) مسؤول شعبة ووحدة في رئاسة جامعة كربلاء وكلية الادارة والاقتصاد والعلوم الاسلامية وكلية السياحة.

ولأجل معالجة البيانات واختبار فرضية البحث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ، وقد بينت الاساليب الاحصائية عددا من النتائج لعل ابرزها كان يتمثل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الشعوري وتقليل الصراع التنظيمي ، ومن اجل مناقشة النتائج اتضح وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للتمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي.

Abstract :

The aim of this research is to find out the role that poetic empowerment plays in reducing organizational conflict. The research problem was through the questions raised about the extent to which the administrative leadership understood the concept of emotional empowerment and its effect in reducing the organizational conflict within the university. The researcher aimed at achieving a set of cognitive and applied goals based on a main hypothesis. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information The sample was distributed to a sample of (177) department and unit officials headed by Karbala University, the Faculty of Administration, Economics and Islamic Sciences, and the College of Tourism.

In order to process the data and test the hypothesis of the research, many statistical methods were used. The statistical methods showed a number of results. The most significant was the existence of a significant effect relationship between the poetic empowerment and the reduction of the organizational conflict. In order to discuss the results, In reducing organizational conflict

المقدمة

تهدف المنظمات دائما الى تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال السعي الى تطبيق اساليب الادارة الحديثة ، ومن التوجهات الحديثة لإدارة هذه المنظمات هو اهتمامها بالعنصر البشري من خلال منحهم التمكين في اعمالهم ، حيث يعتبر مدخل التمكين الشعوري من التوجهات الادارية الحديثة ، اذ من خلاله تتوطد علاقة العاملين بالإدارة وبذلك خلق بيئة عمل صحية خالية من الصراع الذي ينشا نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الادارة العليا والادارة الوسطى (مسؤولي الشعب والوحدات) وانعكاسه على امكانية تحقيق اهداف المنظمة .

ومن هنا انطلقت الباحثة من خلال هذا البحث للربط بين هذين المتغيرين المهمين للمنظمة وللعاملين بالوقت نفسه ، وبذلك تم التطرق الى مفهوم كل من التمكين الشعوري والصراع التنظيمي بوصفهم متغيرين مهمين ، وعليه فقد تناول البحث أربعة فصول: خصص الأول لعرض الإطار المنهجي أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للبحث فيما خصص الفصل الثالث لعرض وتحليل النتائج العملية بينما خصص الفصل الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

منهجية البحث

يعرض هذا المبحث منهجية البحث ، إذ يتضمن تحديد مشكلة البحث وأهميته، أهدافه ، فرضياته ، وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية ، من أجل الوصول إلى نتائج عملية مقبولة كالاتي:

اولا: مشكلة البحث : يمكننا بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- هل تدرك القيادات الادارية في المنظمة مفهوم التمكين الشعوري والصراع التنظيمي؟
- 2- هل المنظمة لديها رؤيا واضحة عن العلاقة بين التمكين الشعوري والصراع التنظيمي ؟
- 3- هل تعتبر المنظمة التمكين الشعوري احدى الوسائل الحيوية والمهمة في تقليل حدة الصراع التنظيمي؟

ثانيا : اهداف البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهميته تسعى الباحثة الى تحقيق الأهداف الآتية من خلال بحثها:

- 1- تحديد مستوى إدراك المنظمة قيد البحث لمفهوم واهمية التمكين الشعوري والصراع التنظيمي وأبعادهما.
- 2- معرفة فيما اذا كان هنالك تأثير للتمكين الشعوري في الصراع التنظيمي.
- 3- اختبار مدى تبني المنظمة قيد البحث لاستراتيجية التمكين الشعوري لتقليل حدة الصراع التنظيمي.
- 4- الخروج بمجموعة من التوصيات التي تجعل المنظمة تعتمد الى استخدام التمكين الشعوري كأداة مهمة في مواجهة الصراع التنظيمي

ثالثا: اهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من خلال اختبار مستوى إدراك العاملين في المنظمة لأبعاد التمكين الشعوري المتمثلة بـ (المهمة ، تحديد المهمة ، القوة ، الالتزام ، الثقافة)، التي تمكن المنظمة من الحصول على أقصى إفادة من الموارد البشرية لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة وانعكاس ذلك على الحد من الصراع داخل منظماتهم ، وتتمثل ابعاد الصراع بـ(الاختلاف في الاهداف ، الاعتمادية بين الاقسام ،الاختلاف في القيم ،التغيير التنظيمي ، التنافس على الموارد).ويمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الجوانب الآتية :

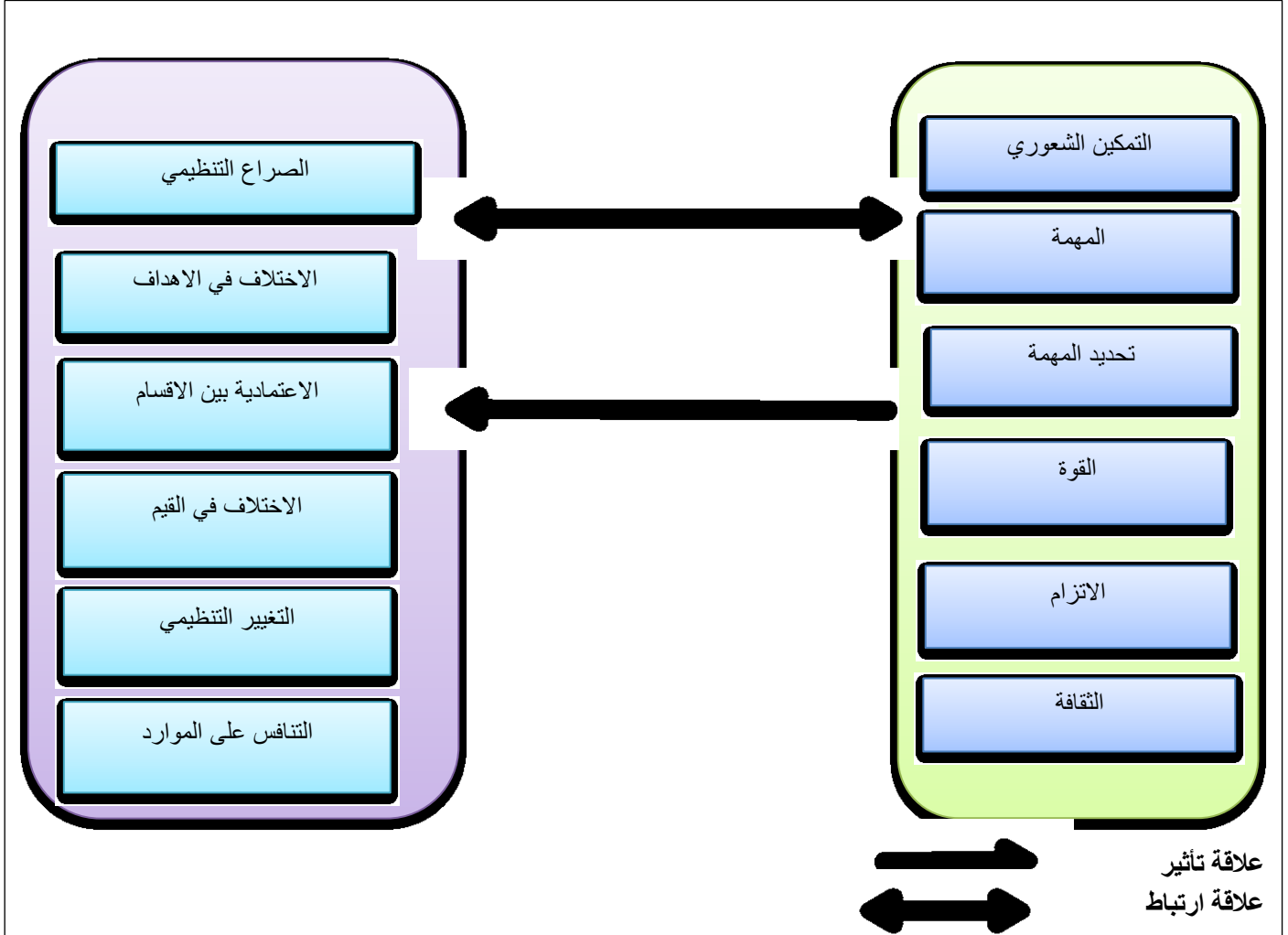
- 1- إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني استراتيجية التمكين الشعوري، كونه أداة تسهم في تقليل الصراع في المنظمة .
- 2- تبيين للقيادات الإدارية كيفية المواءمة بين استخدام التمكين الشعوري من أجل اتباع السبل الكفيلة التي تمكنهم من تقليل الصراع.
- 3- تحديد ابعاد الصراع التي ينبغي إدراكها من قبل المنظمة لرسم استراتيجية التمكين الشعوري التي تقلل من حدة الصراع.

رابعا :مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة واهداف البحث تتطلب تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. ويتمتع المخطط بعدة مواصفات ابرزها:

- 1- تعبر الابعاد والمتغيرات التي يتضمنها عن اتفاق غالبية الباحثين.
 - 2- يمتاز بالشمولية لأنه يتضمن المتغيرات المطلوبة كافة ويسهل اختبارها.
 - 3-امكانية قياس كل بعد من الابعاد التي يعتمدها البحث.
- ويوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يتضمن:
- 1-المتغير المستقل الاول (التمكين الشعوري) والمتغير التابع (الصراع التنظيمي) ويضم كل منهما ابعاد فرعية وعلى النحو الاتي:

- أ- التمكين الشعوري ويتكون من الأبعاد الآتية:
(المهمة ، تحديد المهمة ، القوة ، الالتزام ، الثقافة).
ب- الصراع التنظيمي ويشمل الأبعاد الآتية:
(الاختلاف في الأهداف ، الاعتمادية بين الأقسام ، الاختلاف في القيم ، التغيير التنظيمي ، التنافس على الموارد)



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ اعداد الباحثة

خامسا: فرضية البحث

- من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته يمكن صياغة فرضيات للبحث على النحو الآتي :
- 1- توجد علاقة ارتباط بين التمكين الشعوري بأبعاده بالصراع التنظيمي بأبعاده.
 - 2- يوجد علاقة تأثير بين التمكين الشعوري بأبعاده بالصراع التنظيمي بأبعاده .

سادسا: مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث:

يتألف هيكل جامعة كربلاء من (16) كلية. اذ تم اختيار رئاسة الجامعة وثلاث كليات منها لتمثل مجتمع البحث وهي (كلية الادارة والاقتصاد ، كلية السياحة ، وكلية العلوم الاسلامية)، وفقا لطبيعة البحث وتوفر العدد الكافي رؤساء الشعب والوحدات الذين يحققون اهداف البحث فضلا عن تعاون ادارتها مع الباحثة.

2- عينة البحث:

بلغ حجم عينة البحث (177) مسؤول شعبة ووحدة موزعه على (3) كليات ورئاسة جامعة كربلاء. حيث بلغ عدد مسؤولي الشعب (127) و (50) مسؤول وحدة. اذ تم توزيع استمارة الاستبانة على جميع مسؤولي الشعب والوحدات والبالغ عددهم (177)، استعيد منها (166) استمارة جميعها صالح للتحليل. اي بنسبة استجابة بلغت (93%) ، وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) عدد الاستمارة الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة

مجتمع البحث	حجم العينة		الاستمارات				نسبة الاستجابة
	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	المسترجع		الموزع		
	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة
رئاسة جامعة كربلاء	23	82	23	76	23	82	95%
كلية الادارة والاقتصاد	9	15	8	14	9	15	88%
كلية السياحة	9	15	9	14	9	15	93%
كلية العلوم الاسلامية	9	15	9	14	9	15	93%
المجموع	50	127	48	118	50	127	

المصدر/من اعداد الباحثة

3- وصف عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث والجدول (2) يوضح وصف لهذه العينة وفق التسلسل الاتي:

جدول (2) وصف عينة البحث (العاملين في جامعة كربلاء)

النسبة %	التكرار	الفئة (عاملين)	السمة
79.6%	141	ذكر	النوع الاجتماعي
20.3%	36	انثى	
100%	177	المجموع	نوع العمل
100%	177	دائم	
0	0	مؤقت	
100%	177	المجموع	عدد سنوات الخدمة
9%	16	اقل من 5 سنوات	
18%	32	5-9	
16.9%	30	10-14	
19.2%	34	15-19	
31.6%	65	20-24	
0	0	25 فأكثر	
100%	177	المجموع	
0	0	اعدادية فما دون	التحصيل الدراسي
1.1%	2	دبلوم تقني	
10.1%	18	دبلوم عالي	
19.2%	34	بكالوريوس	
32.2%	57	ماجستير	
37.2%	66	دكتوراه	
100%	177	المجموع	
71.7%	127	مسؤول شعبة	المنصب الذي تشغله
28.2%	50	مسؤول وحدة	
100%	177	المجموع	

المصدر/من اعداد الباحثة

سابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة في هذه البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المطلوبة وقد صممت بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، كذلك تم استخدام قيم (Chronpach alpha) التي تقيس ثبات المقياس . كما تم اعتماد مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية و الوسط الحسابي الفرضي .

الفصل الثاني
المرتكزات الفكرية للبحث
المتغير الاول
التمكين الشعوري

توطئة:

تميزت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، وكان من أبرز نتائجها ظهور مفهوم التمكين الشعوري* والذي مثل إحدى الصيحات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري. إذ يعد موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة. لذلك كان الاهتمام به وبيادارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

اولاً: مفهوم التمكين الشعوري

مفهوم التمكين الشعوري من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية. حيث ان جوهر التمكين الشعوري يتمركز حول شعور العامل بالحرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل مسؤولية الدور الذي يقوم به. حيث يمكن النظر الى التمكين الشعوري من منظورين الاول بوصفه صفة تنظيمية للمنظمة، وفي هذه الحال يمكن النظر اليه كعملية تشير الى اشراك العامل في عملية صنع القرار داخل جماعات او منظمات المجتمع، ويقوم بالإجراءات مع الآخرين، وتأتي النتائج تباعاً لهذه العملية التي تمت والاجراءات التي اتخذت والافعال التي نفذت، اما المنظور الثاني بوصفه سمة نفسية للأفراد، تشير الى تزايد القوة الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والضبط الذاتي [1].

واشار [2] الى مفهوم التمكين الشعوري بانه زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة الى العاملين في المستويات الادارية المباشرة، بحيث تعادل او تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة للإدارة العليا وهذا بغرض انجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساو الطرفان من حيث القوة

اما [3] فد عرفه بانه اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمال بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم .

ووفقاً ل [4] فان التمكين الشعوري يعني مثير داخلي يسمح للعامل ان يشعر و يدرك ان لديه القدرة على انجاز المهام، وهذا الإدراك ينتج عنه زيادة فاعلية العامل ورضاه الوظيفي. وكذلك عرفه [5] بانه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة العامل واستخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين لتحسين أداء المنظمة " .

* يتطابق مفهوم التمكين الشعوري مع التمكين النفسي

في حين عرفه [6] بانه إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية "في حين عرف [7] بانه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات العاملين مع رؤية المنظمة واهدافها البعيدة. في حين [8] اعتبره هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الرأي وممارسة العمل المشترك وذلك لزيادة المعرفة والدافعية والمهارات.

من خلال المفاهيم السابقة يتضح ان التمكين يتسم بخصائص معينة هي:

- ✓ منح الصلاحيات والمسؤوليات مع إعطاء الحرية للأفراد في ممارسة العمل.
- ✓ يتيح لإدارة المنظمة فرصه اكبر في حل مشكلات العمل الأزمات التي تواجههم من خلال الاخذ بأراء العاملين .
- ✓ يقلل من اعتماد العاملين على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- ✓ يجعل العاملين مسؤولين على نتائج أعمالهم.

في حين اتفق كل من [9] & [10] خلال أدبيات التمكين هناك اتجاهان للتمكين هما :

- الاتجاه الاتصالي هو عملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.
 - الاتجاه التحفيزي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستغلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.
- وبذلك تعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين الشعوري، [11] & [12] في الآتي :
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
 - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
 - إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة .
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
 - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين .
 - إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

فقد اتفق كل من [13][14] على ان اهداف التمكين هي:

- 1- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعامل
- 2- دوران العمل
- 3- زيادة جودة الاداء.
- 4- انخفاض تكلفة الغياب.
- 5- يساعد العاملين على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار.
- 6- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق ويجاد الاندماج الوظيفي العالي.

- أنواع التمكين قسم [15] [6] التمكين إلى ثلاثة أنواع

- ❖ التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال و الأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ❖ التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وبالتالي تعليم العامل ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وتعريفها وتحديدها مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .
- ❖ تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها وقدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

أبعاد التمكين الشعوري:

نظر الباحثين كما أسلفنا للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما آلت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين [16].

جدول رقم (2) ابعاد التمكين الشعوري

التسلسل	الباحث	السنة	الإبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Lashely & McGoldrick	1994	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة،
4	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
5	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
6	Gregorey	1996	فريق العمل، الفويض.
7	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
8	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
9	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
10	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
11	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
12	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
13	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
14	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
15	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
16	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
17	Carsten et. Al	2011	التحفيز، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، الرقابة

وقد تم اعتماد أبعاد التمكين. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للعامل الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العامل نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها العاملون الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها العامل محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة، الموجة للمهمة، والادوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح لا تشكل عائقاً لبيئة التمكين

المتغير الثاني الصراع التنظيمي

توطئة:

المنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ. فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين العاملين بعضهم ببعض الآخر. تجمعهم مصالح متباينة، منها ما يخص التنظيم، ومنها ما يخص المصالح الشخصية. و لاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين العاملين، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام العاملين بأدوارهم المختلفة، وتخلص في الأخير إلى نتيجتين لا ثالث لهما، إما الإبداع والابتكار، أو التدمير والهدم. وذلك حسب نمط التعامل معها. [17]

اولا : مفهوم الصراع التنظيمي

ينتج الصراع بصفة عامة عن المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة مع ما يؤمن به العامل، كما انه يحدث نتيجة تصرف أحد العاملين بصورة ينتج عنها اضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين، او التداخل معها، و مقاومتها، و تعارضها، بما يؤدي الى انخفاض كفاءة الأنشطة.

جدول (3) مفهوم الصراع التنظيمي

التسلسل	اسم الباحث	المفهوم
1	[18]	المحاولات النشطة المبذولة من قبل العامل لتحقيق الأهداف المعينة، وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين، والتي يبتغون تحقيقها مما يؤدي الى ظهور العداء بين الجانبين
2	[19]	إدراك الاختلافات غير المتوافقة والناجمة في بعض أشكالها من التدخل أو المعارضة
3	[20]	مواجهة بين العاملين أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق او يحاول اعاقه اهتمامه
4	[21]	عمل مقصود من طرف للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف وبشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه
5	[22]	كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الاجر والحوافز، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم او القضاء عليهم
6	[23]	الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني
7	[19]	العملية التي تبدأ حين يدرك احد الاطراف بأن الطرف الاخر يؤثر عليه سلبا او يوشك ان يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الاخر

يتضح مما سبق ذكره انه على الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، لكنه لم يكن هناك تبايناً ملحوظاً حول مضمونه وأهميته في المنظمة. فالصراع إذن هو حالة عدم توازن يتعرض لها العاملين و / او الجماعات نتيجة لتعارض المصالح والأهداف، وبالتالي فهو ظاهرة منظمة حتمية، تعكس حالة من حالات التفاعل الاجتماعي بين العاملين و / او الجماعات بسبب اختلاف المصالح والقيم والثقافات والاتجاهات و المدركات و الاعتمادية المتبادلة بينهما .

أسباب الصراع التي يعتقد أنها تتمحور بالآتي: [20]&[24]

- 1) تضارب وتعارض الأهداف العملية لجماعتي الادارة والأطباء .
- 2) الاعتماد المتبادل لأداء المهمة بين مجموعة الادارة والهيئة الطبية .
- 3) المنافسة بين الجماعتين حول الحصول على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية.
- 4) عدم التوازن بين سلطة الادارة وسلطة الأطباء .
- 5) اختلاف نظام المكافآت فالأطباء يتقاضونها اكثر من الادارة في بعض المستشفيات وفي الأخرى على العكس تماماً من ذلك .
- 6) تشوهات الاتصال وتحريفاته .
- 7) الرسمية العالية في التعامل بين الفئتين

ثانياً: انواع الصراع

قسم [21] الصراع بحسب أسس عديدة في التنظيم الإداري الى الأنواع التالية:

1. **الصراع داخل العامل نفسه:** يحصل الصراع العملي، عندما يجد العامل نفسه محل ضرب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً. إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها العامل تمثل شكلاً من أشكال الصراع، وهناك عدة أشكال لتناقض الأهداف.
 - أ. تناقض الأهداف الإيجابية: ويحدث عندما يكون العامل بصدد المفاضلة بين بديلين إيجابيين معاً.
 - ب. تناقض أهداف يجب تجنبها: يحدث عندما يضطر العامل إلى الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما.
 - ج. تناقض بين تحقيق هدف إيجابي له نتائج سلبية في الوقت نفسه: يحدث عندما يقوم العامل على تحقيق هدف يرغب فيه ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها.
2. **الصراع بين العاملين:** ويتمثل هذا الصراع بين العاملين فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدراكه للأمور ومن الأمثلة على هذا النوع:
 - أ. الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
 - ب. الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
 - ج. الصراع بين العامل والمشرف.
 - د. الصراع بين العامل والعامل.
3. **الصراع بين الجماعات:** ويحدث بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
4. **الصراع بين المنظمات:** ويحدث بسبب المنافسة بين المنظمات وخصوصاً في المشاريع الخاصة.

ثالثاً: ابعاد الصراع التنظيمي

اتفق كل من [24] [25] على ان ابعاد الصراع التنظيمي هي :

- 1- **الاختلاف في الاهداف:** يحدث تعارض في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث الصراع وهذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين العاملين في فهم وأداء أهداف العمل لأن أداء فرد أو جماعة قد يكون عائق لأداء فرد أو جماعة أخرى وخاصة إذا كان إنجاز العامل أو الجماعة يترتب على إنجاز فرد أو جماعة أخرى [26]
- 2- **الاعتمادية بين الاقسام:** الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للعامل الواحد ، و الاختلاف حول الاهداف ، و صعوبات الاتصال ، و القيم لأفراد التنظيم ، يرجع إلى التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى من الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي الاعتماد المشترك والاعتماد المتسلسل والاعتماد التبادلي [27]. اما [28] فقد ذكر كلما زاد التمايز بين الجماعات في المنظمة كلما زادت احتمالية نشوء الصراعات بينهما خاصة إذا كانت درجة الاعتماد المتبادل في العمل بين الجماعات المتميزة . ويحدث الاعتماد التبادلي بين المجموعات حينما يكون هنالك تبادل للمدخلات أي أن مخرجات المجموعة الأولى تمثل مدخلات ، والمخرجات فيما بينهم للمجموعة الثانية ومخرجات المجموعة الثانية تمثل مدخلات المجموعة الأولى. [29]

3- الاختلاف في القيم : وجود اختلاف في القيم العنقودية أو الايدولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدوث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق ، وترفض النسبية [30] . هناك عمال داخل المنظمة لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي ، و لا يستطيع العمل مع الجماعة ، و ذلك للفتاوت في الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين [31] 4- التغيير التنظيمي: يسبب التغيير المستمر في المنظمة صراعا للعامل و اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه [32] يؤدي الى عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء المنظمة حيث لا يعرف كل عامل حقوقه وواجباته وبالتالي يحدث ازدواجية في تأدية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات.[21]

5- التنافس على الموارد : قلة المصادر مما يؤدي إلى تنافس على الموارد المالية والبشرية ومواد خام وهذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة شح تلك المصادر.[21]، يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالاداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب. و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات [33]

الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً. مقاييس البحث

اعتمدت الباحثة في هذه البحث على مقياس تم عرضه على مجموعة من الخبراء (ملحق 1) . وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (4) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس ، مع قيم (Chronpach alpha) التي تقيس ثبات المقياس ، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة.

جدول (4) المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Chronpach alpha)

ت	المتغير	الابعاد الفرعية	قيمة اختبار Chronpach alpha
1	التمكين الشعوري	المهمة	0.81
		تحديد المهمة	0.91
		القوة	0.65
		الالتزام	0.85
		الثقافة	0.91
2	الصراع التنظيمي	اختلاف الأهداف	0.91
		الاعتمادية	0.92
		اختلاف القيم	0.85
		التغيير التنظيمي	0.95
		التنافس على الموارد	0.85

المصدر: اعداد الباحثة

ثانياً: الإحصائيات الوصفية :

يلاحظ في الجدول (4) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث ، علما انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى ادراك عينة البحث لمتغيرات البحث :

1. المهمة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده المهمة (3.5) . إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وتدل على إدراك عينة البحث إن البعد المذكور معتمد في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.3) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص قوة توافر بعد المهمة.

2. تحديد المهمة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده تحديد المهمة (3.55) . إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة البحث إن البعد المذكور معتمد في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.26) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص قوة توافر بعد تحديد المهمة .

3- القوة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده القوة (3.45). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة البحث إن بعد القوة متوفر بقوة في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.37) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص قوة توافر البعد المذكور.

4- الالتزام

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الالتزام (3.82) . إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة البحث إن بعد الالتزام متوفر بقوة في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.14) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص قوة توافر البعد المذكور.

5- الثقافة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الثقافة (3.88). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة البحث إن بعد القوة متوفر بقوة في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.2) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص قوة توافر البعد المذكور. وبشكل عام حقق متغير التمكين الشعوري وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.64) بانحراف معياري (1.2). تدل النتائج أعلاه على ادراك عينة البحث لتوافر متغير التمكين الشعوري بقوة في مجتمع جامعة كربلاء ، حيث كان الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الحسابي الفرضي . كما ان قيمة الانحراف المعياري كانت قليلة مما يدل على قوة تقارب إجابات العينة.

6- الصراع التنظيمي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الصراع التنظيمي (2.5). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة البحث على ضعف توافر متغير الصراع التنظيمي في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.05) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص ضعف توافر المتغير المذكور. ويلاحظ من الجدول ادناه وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية عند مستوى (1%) بين متغيرات البحث ، وهذا يدل على انه يمكن الإفادة التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي .

جدول (5) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =169)

ت	المتغيرات	المهمة	تحديد المهمة	القوة	الالتزام	الثقافة	التمكين الشعوري	الصراع التنظيمي
1	الصراع التنظيمي	-0.84**	-0.85**	0.83**	-0.79**	-0.75**	-0.83**	1
	الوسط الحسابي	3.50	3.55	3.45	3.82	3.88	3.64	2.5
	الانحراف المعياري	1.2	1.2	1.3	1.3	1.2	1.2	1.05

** معنوي عند مستوى (1%) المصدر : اعداد الباحثة

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اعتمدت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الشعوري بابعاده والصراع التنظيمي يشير الجدول (5) أعلاه الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التمكين الشعوري بابعاده والصراع التنظيمي، مما يعني رفض الفرضية أعلاه ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الشعوري بابعاده والصراع التنظيمي. وتشير العلاقة السالبة انه كلما تطور مستوى التمكين الشعوري لدى العاملين كلما انخفضت حدة الصراع التنظيمي بينهم.
- 2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الشعوري بابعاده والصراع التنظيمي. من اجل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة معادلة الانحدار البسيط بين كل من ابعاد التمكين الشعوري والصراع التنظيمي ، وعلى النحو الآتي :

الجدول (6) معلمات معادلة الانحدار البسيط بين التمكين الشعوري والصراع التنظيمي

R ²	الصراع التنظيمي			المتغير التابع المتغير المستقل
	قيمة t المحسوبة	β	A	
0.71	20.22-	**0.68-	3.20	المهمة
0.72	21.10-	**0.71-	3.22	تحديد المهمة
0.71	20.27-	**0.65-	3.33	القوة
0.62	16.57-	**0.73-	3.43	الالتزام
0.57	15.04-	**0.67-	3.21	الثقافة
0.83	19.11-	**0.70-	3.11	التمكين الشعوري

المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة معامل انحدار المهمة على الصراع التنظيمي (-0.68)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.68) اذا ازدادت المهمة بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-20.22) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.71) وهذا يعني ان المهمة تفسر ما نسبته (71%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
 - 2- بلغت قيمة معامل انحدار تحديد المهمة على الصراع التنظيمي (-0.71)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.71) اذا ازداد تحديد المهمة بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-21.10) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.72) وهذا يعني ان تحديد المهمة تفسر ما نسبته (72%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
 - 3- بلغت قيمة معامل انحدار القوة على الصراع التنظيمي (-0.65)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.65) اذا ازدادت القوة بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-20.27) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.71) وهذا يعني ان المهمة تفسر ما نسبته (71%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
 - 4- بلغت قيمة معامل انحدار الالتزام على الصراع التنظيمي (-0.73)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.73) اذا ازداد الالتزام بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-16.57) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.62) وهذا يعني ان المهمة تفسر ما نسبته (62%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
 - 5- بلغت قيمة معامل انحدار الثقافة على الصراع التنظيمي (-0.67)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.67) اذا ازدادت الثقافة بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-15.04) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.57) وهذا يعني ان المهمة تفسر ما نسبته (57%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
 - 6- بلغت قيمة معامل انحدار التمكين الشعوري على الصراع التنظيمي (-0.70)، وهذا يعني ان الصراع التنظيمي في مجتمع البحث سيقبل بمقدار (0.70) اذا ازداد التمكين الشعوري بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (-19.11) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . وبلغت فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.83) وهذا يعني ان التمكين الشعوري يفسر ما نسبته (83%) من التغييرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
- مما يعني رفض الفرضية أعلاه ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة تآثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الشعوري بابعاده والصراع التنظيمي. وتشير العلاقة السالبة انه كلما تطور مستوى التمكين الشعوري لدى العاملين كلما انخفضت حدة الصراع التنظيمي بينهم.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سيتم عرض الاستنتاجات في ظل العرض النظري ونتائج العملي التي عرضتهم الباحثه ضمن فقرات البحث السابقة وبذلك نقدم مجموعة من التوصيات المقترحة للكليات عينة البحث .

أولاً :- الاستنتاجات :-

- 1- بعد التعرف على الأطار المفاهيمي لمتغيرات البحث وإجراء العمليات الاحصائية على بيانات البحث تم استنتاج ما يلي :-
- 1- يتفاوت حدة الصراع التنظيمي بدرجة توفر التمكين الشعوري للعاملين.
- 2- اهمية الدور الذي يلعبه التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي في مكان العمل .
- 3- يعتبر التمكين الشعوري الأداة الأكثر فاعلية في تذليل الصعوبات والتعقيدات التي تسهم في ظهور الصراع داخل المنظمة .
- 4- استخدام التمكين الشعوري بصورة صحيحة من شأنه ان يسهم تقليل الصراع التنظيمي .
- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للتمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي .

ثانياً : التوصيات :

- 1- ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع من اجل توعية المنظمات باتباع طرق تقلل حدة الصراع التنظيمي مثل التمكين الشعوري. مع اقتراحي لبعض العناوين:
أ. اثر التمكين الشعوري في حل الازمات التنظيمية .
ب. دور الصراع التنظيمي في عرقلة التطور التنظيمي
- 2- توجه المنظمات نحو التمكين بدل من المركزية من اجل توفير بيئة عمل سليمة خالية من الصراع ويتم ذلك من خلال:
أ. مكافأة العامل الكفو بمنحه نوع من السلطة والصلاحيات في مجال عمله.
ب. اعفاء العاملين المجددين من القوانين والضوابط التي تصدرها الادارة العليا.
- 3- معرفة مقدار الصراع الموجود في المنظمة ومن ثمة حله من خلال منح بعض الصلاحيات للعاملين لجعلهم يشعرون بأهمية عملهم ومحاولتهم لا بدائهم مهارات وابرار قدرات من شأنها تعزز موقف المنظمة التنافسي.
- 4- سعي الادارة العليا في المنظمة الى اكتساب مهارات معرفية حول اساليب حديثة من شأنها تقلل حدة الصراع داخل منظماتهم.
من خلال:
أ. التزام المدراء بحضور دورات التنمية البشرية بصورة مستمرة من اجل التعرف على اخر التطورات الحاصلة في طرق التعامل مع العاملين.
ب. اللقاء المستمر مع العالمين والاستماع الى مشاكلهم من اجل وضع الحلول التي من شأنها تقلل من حدة الصراع

المصادر

- 1-Perry ,A. H , "effect of demographic factors on empowerment attributions of parents of children with autistic spectrum disorders . Unpublished doctoral disser station ", the university of Alabama, 2013,p41.
- 2-عثمان ، ربما عبد الرحمن ، " تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المنظمات العامة :دراسة ميدانية على المنظمة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2002 .
62
- 3-Haghighi, M., Borhani, B., Mashof, S., & Korderostami, M. "Organizational Behaviors Management", Tehran: Termeh,(2011)
- 4-Spreitzer, G. M. " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal,1999, Vol. 38, No.5،
- 5-Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, "Empowerment: What is it ?", Joe Journal, 2004
- 6- علي ، عبد الوهاب ، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 .

- 7-Nazakat, Awan, "**Voicing Critical Pedagogy in Academic Discourse: Exploring Power Structures through Critical Discourse Analysis**", 2016.
- 8-Brown, Donald R. and Harvey, don. "**An Experiential Approach TO Organization Development**" (7TH Edition). New Delhi: Pearson Education,2006.
- 9 - ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2006.
- 10-J.A., Conger, and R.N., Kanungo, "**The Empowerment process : integrating theory and practice**", Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3,.
- 11- أفندي ، عطية ، "تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- 12-ongori, H . & shunda,J. P. W. , "**Managing Behind the scenes: Employee Empowerment** " , International Journal Applied Economic , Vol. 2, No. 2 ,2008.
- 13-Yukl ,Gary . Gerg ,Purssia,"Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness",2013
- 14 -Bhatnagar , J. , "**the power of physiologic Empowerment as an antecedent of organizational commitment in Indian managers :human resource Development international**",vol.8,No4,2005.
- 15- Taly . Dvir, "**Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment**",2002.
- 16- الساعدي، مؤيد يوسف ، "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،م(3)، ع(11) ، 2006.
- 17-العطية ، ماجدة،"سلوك المنظمة"،ط1،دار الشروق،عمان،الأردن ،2003.
- 18- اكري،شهاب،"إدارة الصراعات أو التعارض في المنظمات المختلفة والمتنوعة"،2008. / Http://www.sotku distans.net
- 19-. Robbins S, "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jerse ,2001
- 20-. Greenberg, J., & Baron, R. A " **Behavior in organizations Understanding and managing th e human side of Work**". (8thed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc , 2003
- 21-. Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, "**Management**" , New York, Prentice-Hall, Inc. 1999.
- 22.-عياصره،معن ، مروان محمد نبي أحمد، "ادارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير" ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الاران ، 2008.

- 23-. سلطان ،محمد سعيد ، "السلوك الإنساني في المنظمات" ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر، 2002.
- 24-. Daft, Richard L., "Organization Theory and Design", New York, southwestern, 2001
- 25-Mullins LJ . "Management and Organisational Behaviour". Prentice hall. UK 7th Ed. 2005
- 26- Cook , Kurtisw and Hunsaker Philipe , " management and organizational behavior" , 3 rd ,New York , MC , Graw – Hill com ,Inc , 2001
- 27-.سلامة عبد العظيم حسين ، "اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة" ، الطبعة الاولى ، دار البتراء ،عمان ، الاردن ، 2004.
- 28-Dessler, René A. Schermuly, Bertolt Meyer, "Effects of vice- principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout", International Journal of Educational Management,2011, Vol. 25.
- 29-. Plowman ,K.d, "conflict strategic management and public relation , public relation review" , vol .31, issue 1 , march 2005
- 30-عساف،عبد المعطي،"السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصره". دار زهران ، عمان ، الاردن ، 1999.
- 31-. مدحت محمد ابو النصر ، "ادارة و تنظيم الاجتماعات : لمدخل تطوير العمل بالمنظمة" ، الطبعة الاولى ، 2009.
- 32-.العميان ، محمود سلمان ،"السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط 3 ، عمان :دار وائل للنشر ، 2005.
- 33-.خضير كاظم حمود ، "السلوك التنظيمي" ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2002.

ملحق (1)

اسماء السادة محكمين الاستبانة

مكان العمل	التخصص العام والدقيق	الاسم	ت
جامعة كربلاء	ادارة اعمال/ادارة تسويق	أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان	1
جامعة كربلاء	ادارة اعمال/ادارة استراتيجية	أ.م.د احمد كاظم بريس	2
جامعة كربلاء	ادارة اعمال/ادارة استراتيجية	أ.م.د عادل عباس عبد حسين	3
جامعة كربلاء	ادارة اعمال/ادارة مالية	أ.م.د علي احمد فارس	4
جامعة كربلاء	ادارة اعمال/ادارة استراتيجية	أ.م.د زينب مكي البناء	5

ملحق (2) استمارة الاستبانة

تحية احترام وتقدير...
 نتشرف بمساهمتم في إثراءنا بالمعلومات المطلوبة لغرض الاستبيان الذي اعد لقياس بعض المتغيرات الخاصة هذا البحث (دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي) (بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء))، وهي جزء من متطلبات دراسة الواقع الفعلي لأداء اقسام رئاسة جامعة كربلاء وبعض كلياتها بوصفها المجال الرحب لتطبيق البحث، أملين تعاونكم في تقديم الإجابة الدقيقة، شاكرين جهودكم، علماً إن الإجابات المقدمة من قبلكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك، لا داعي لذكر الاسم رجاءً. كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات قبل بدء الاجابة:-
 - رائيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب. اذ ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة.
 - بعد قراءة كل سؤال ضع علامة (✓) تحت احدى البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - الباحثة على استعداد للإجابة على أي تساؤل او استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه.
 - رائيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل ينيير الطريق امام الباحثة ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئ الجديد علمياً.
 - يرجى الاجابة على جميع فقرات الاستبانة لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.

تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

(أ)

يرجى التأشير بعلامة (✓) مقابل الأسئلة المبينة في أدناه :

1. النوع الاجتماعي: ذكر

2. نوع العمل: دائم

مؤقت

3. عدد سنوات الخدمة:

(أقل من 5 سنوات) (5-9) (10-14) (15-19) (20-24) (25 سنة فأكثر)

4. التحصيل الدراسي:

(إعدادية فمادون) (دبلوم تقني) (بكالوريوس) (دبلوم عالي) (ماجستير) (دكتوراه)

5. المنصب الذي تشغله حالياً:

مسؤول وحدة مسؤول شعبة

(ب)

اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (Haghighi etal ,2011:257).

وقد تم اعتماد الأبعاد الآتية استنادا إلى (Lashely and McGoldrick 1994):-

المحور الاول
التمكين الشعوري

البعد الاول / المهمة : يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	لدي الثقة بأداء المهام الموكلة لي.					
2	أتمتع بحرية تامه في أداء المهمة المكلف بها.					
3	العمل الذي أقوم له أهمية كبيرة بالنسبة لي					

البعد الثاني / تحديد المهمة : كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العمال للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
4	وضوح السياسات والتعليمات لدي .					
5	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي.					
6	عدم حدوث تضارب بين الاستقلالية التي أتمتع بها وسياسة الإدارة العليا.					

البعد الثالث / القوة : تشير القوة الى كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العاملون نتيجة تمكينهم.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7	اتخاذ القرارات تجعل العامل يتمتع بنوع من السلطة					
8	اتمتع بقوة كبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي اعمل به					
9	اتمتع بقوة شخصية مستمدة من القوة الممنوحة لي في اداء عملي					

البعد الرابع / الالتزام : التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	لدى العاملين ثقة ناتجة عن تلبية احتياجاتهم التي تسهل لهم اداء عملهم					
11	لا اخضع لرقابة مباشرة وشديدة من الادارة العليا تحد من قدراتي في الابداع والتفكير.					
12	نظام التحفيز في المنظمة مرض للعاملين.					

البعد الخامس / الثقافة : مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحك

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	توفر ثقافة المنظمة المتعبة البيئة الملائمة لأداء عملي					
14	تسعى المنظمة من خلال ثقافتها المتعبة الى تحديد المهام والادوار بشكل واضح ومفصل لعاملها.					
15	تتجه ثقافة المنظمة نحو التغيير والتجديد باستمرار من اجل تطوير اداء العاملين .					

مواجهة بين العاملين أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول اعاقته اهتمامه بعمله Greenberg & Baron:17, 2003 وقد اعتمدت الابعاد الفرعية الاتية استنادا الى & Jones , 2007 , & Mullins ,2005 , Daft , 2007

المحور الثاني
الصراع
التنظيمي

البعد الاول / الاختلاف في الاهداف : يحدث تعارض في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث الصراع وهذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين العاملين في فهم وأداء أهداف العمل لان أداء عامل أو جماعة قد يكون عائق لأداء عامل أو جماعة أخرى (Cook,2001:650)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تتعارض اهداف منظمتي مع اهدافي.					
17	عدم وضوح اهداف المنظمة تؤدي الاختلاف في تفسيرها.					
18	تتمسك الادارة العليا بأهدافها بغض النظر عن توجهات واهداف العالمين .					

البعد الثاني/ الاعتمادية بين الاقسام : الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الاختلاف حول الاهداف ، و صعوبات الاتصال ، و القيم لأفراد التنظيم (سلامة، 2004:219)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
19	عدم توفر الاستقلالية بين الاقسام في اداء اعمالها.					
20	عندما تكون مخرجات احد الاقسام هي مدخلات لقسم اخر تعتبر خطوة نحو نشؤ الصراع.					
21	انعدام مرونة الاتصال بين الاقسام.					

البعد الثالث/ الاختلاف في القيم : وجود اختلاف في القيم العقائدية أو الايدلوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدوث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالمطلق ، و ترفض النسبية (عساف ، 1994:215).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
22	وجود الاختلاف العقائدي والقيمي بين العاملين والمنظمة.					
23	الاختلاف الشخصي العقائدي بين العاملين.					
24	الاختلاف في المستوى التعليمي بين العاملين الذين يعملون بنفس المكان .					

البعد الرابع / التغيير التنظيمي : هو التغيير المستمر في المنظمة الذي يسبب صراعا للعامل و اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه (العميان ، 200:366).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25	حدوث خلل في توازن صلاحيات ومسؤوليات العاملين نتيجة التغيير التنظيمي المستمر .					
25	عدم الاستقرار في المنظمة يؤدي الى تغيير مستمر وغير مبرر للأهداف والخطط .					
26	التغيير التنظيمي المستمر يؤدي الى عدم معرفة العامل حقوقه وواجباته في مكان عمله.					

البعد الخامس/ التنافس على الموارد : هي ظاهرة تنشأ في المنظمة بسبب او نتيجة قلة المصادر مما يؤدي إلى تنافس على الموارد المالية والبشرية ومواد خام هذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة شح تلك المصادر (العميان، 200:366).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
27	قلة المصادر المطلوبة لإنجاز العمل .					
28	سوء استخدام الموارد المتاحة من قبل بعض الأشخاص او الاقسام .					
29	اتخاذ الادارة العليا قرارات ترشيديه في استخدام الموارد المتاحة .					