



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها

رائف سفيان يوسف الكركي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد:

رائف سفيان يوسف الكركي

بكالوريوس فيزياء من جامعة الموصل - العراق

المشرف: الدكتور مروان جلعود

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1431هـ / 2010 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها

اسم الطالب: رائف سفيان يوسف الكركي
الرقم الجامعي: 20714434

المشرف: الدكتور مروان جلعود

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 20 / 2 / 2010 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

- | | | |
|-----------------------|----------------------------|----------------|
| 1- رئيس لجنة المناقشة | الدكتور مروان جلعود | التوقيع: |
| 2- ممتحن داخلي | الأستاذ الدكتور طارق الحاج | التوقيع: |
| 3- ممتحن خارجي | الدكتور شريف أبو كرش | التوقيع: |

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى من علمتني أول حروف الكلام، وأطعمتني أول أنواع الطعام أُمي العزيزة

إلى من أرشدني إلى طريق النور، وهذبني ورباني أبي الغالي

إلى من سهرت على راحتي، وشجعتني على ارتقاء الصعاب .. شريكة حياتي أم خليل

إلى زهرة أيامي ابنتي رزان

إلى أمل حياتي أولادي الأحبة خليل وحبيب

إلى كل من مد يد العون لي وساعدني ...

أهدي جهدي المتواضع هذا

رائف سفيان يوسف الكركي

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:

رائف سفيان يوسف الكركي

التاريخ: / / 2010

شكر وعرافان

الحمد لله تعالى الذي يسر لي طريق العلم والمعرفة، والعرافان وعظيم الامتتان إلى كل من ساعدني لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر جامعة القدس ممثلة بإدارتها وكلياتها ودوائرها كافة التي احتضنتني ومنحتني فرصة التعلم وكتابة الأبحاث، كما وأشكر مدير معهد التنمية المستدامة الدكتور زياد قنام على جهوده العظيمة في توجيهي وإرشادي ومساعدتي منذ التحاقني ببرنامج الدراسات العليا.

وأود أن أعبر عن تقديري واحترامي للدكتور مروان جلعود الذي أشرف على هذه الدراسة وبذل جهودا كبيرة من بدايتها وحتى نهايتها، وأشكر الدكتورة ميسون جلال التميمي، والدكتور ناصر العديلي، والدكتور هاني الراجحي، والدكتور سمير أبو زنيد، والدكتور سهيل سلطان، والدكتورة رجاء العسيلي، لتقديمهم المشورة السديدة، والتي كان لها الأثر العظيم في تحسين هذه الدراسة.

وكذلك فإنني أعبر عن شكري للجنة الحكم وتقديري لها على تفضلها بمناقشة هذه الدراسة، والمتمثلة بالأستاذ الدكتور طارق الحاج ممتحننا داخليا، والدكتور شريف أبو كرش ممتحننا خارجياً، وكما وأشكر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومدراء التربية والتعليم، ورؤساء أقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لتقديمهم التسهيلات والدعم في توزيع الاستبانات وجمعها، وأشكر الأصدقاء: المعلم أحمد بصيله لتدقيقه اللغوي للدراسة، والمعلم كرم سفيان الكركي لمساعدته في إجراء التحليل الإحصائي للدراسة، والمعلم أنور المحتسب لترجمته ملخص الدراسة، والمعلم إبراهيم علقم، والمعلم أسامه الفوارعة، لتقديمهم مراجع وأبحاث أفادت الدراسة. وفي الختام لا يفوتني أن أشكر الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم المجيئين على الاستبانة لتفضلهم بتعبئتها بجدية وإعادتها للباحث.

رائف سفيان يوسف الكركي

المصطلحات

حيث إنّ هذه الدراسة تبحث في موضوع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، فقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المصطلحات والمفاهيم تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية :

التسييس التنظيمي : النشاطات التي تمارس في المنظمة لاكتساب القوة وإظهارها واستخدامها مع غيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد وعدم الاتفاق حول الامتيازات (الراجحي، 2008).
ويُقصد بالتسييس التنظيمي في هذه الدراسة ممارسة الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لسلوكيات إرادية تهدف إلى تحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية أو كيهما معا، وذلك من خلال استخدام القوة والنفوذ في التأثير على الآخرين.

مديرية التربية والتعليم : مؤسسة حكومية خدمية غير ربحية، مسؤولة عن إدارة التعليم وتحسينه وتطويره في المحافظة التي تتواجد فيها، ويعمل فيها عدد من الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام يرأسهم مدير التربية والتعليم (الجمل، 2006 م).
ويُقصد بمديرية التربية والتعليم في هذه الدراسة بالمنظمة الحكومية التي تشرف على التعليم المدرسي الحكومي والخاص في محافظة الخليل، والتي تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، في حين يقوم قانون الخدمة المدنية بتنظيم أعمال الأفراد العاملين فيها وضبط علاقاتهم.

الصراع التنظيمي : يعرف بولدنج (Boulding) الوارد في (شديد، 2006) الصراع التنظيمي بأنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر. ويُقصد بالصراع التنظيمي في هذه الدراسة وجود حالة تعارض بين طرفين من الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تؤدي إلى التوتر عندما تعتقد الأطراف المتعارضة أن كلاً منها سيهدد اهتمامات الطرف الآخر وأهدافه.

رئيس القسم : هو الشخص المعين في مديريات التربية والتعليم ليكون مسؤولاً عن قسم إداري يضم مجموعة من الموظفين. (النتشة، 2008). ويُقصد برئيس القسم في هذه الدراسة ذلك الموظف الإداري الذي يعمل في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بمسمى رئيس قسم حسب هيكلية الوظائف المعمول بها في المديريات، والتي تصممها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

الموظفون الإداريون : جميع الموظفين العاملين في المديرية، بمختلف مسمياتهم الوظيفية، موزعين على أقسام المديرية المختلفة، وتشمل (رؤساء الأقسام، المشرفين التربويين، الأذنة، الفنيين، والموظفين العاديين)، (الجمل، 2006). ويُقصد بالموظفين الإداريين في هذه الدراسة جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والذين يعملون ضمن أحد أقسام تلك المديريات، ويشرف عليهم مباشرة رئيس القسم الذي يعملون فيه، ولا يشمل ذلك المشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام.

المشرف التربوي : يعرف مدانات الوارد في (الفوارعة، 2005) المشرف التربوي بأنه الشخص المكلف رسمياً من قبل سلطة معينة، للقيام بعملية متابعة تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وبالتعاون مع كل من له علاقة بالعملية التربوية. ويُقصد بالمشرف التربوي في هذه الدراسة بأنه ذلك الموظف الذي يعمل في قسم الإشراف والتدريب التربوي، والذي يتولى الإشراف الميداني على مجموعة من المعلمين والمعلمات التابعين للمديرية التي يعمل بها، حيث يقدم لهم الدعم والمشورة، إضافة إلى كتابة تقارير تصف أداءهم.

ملخص الدراسة

تمثل هدف هذه الدراسة في التعرف إلى التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أجريت خلال شهر آب من العام 2009. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والبالغ عددهم (317) موظفاً وموظفة، ثم اختيرت عينة طبقية عشوائية منتظمة بلغت (165) موظفاً وموظفة. طُبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانته تكونت من محورين: الأول لقياس درجة التسييس التنظيمي وضم (25) فقرة، والثاني لقياس درجة الصراعات التنظيمية وضم (25) فقرة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم (SPSS).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، وأن أبرز الممارسات التي تؤدي إلى التسييس التنظيمي في تلك المديريات كانت عدم تشجيع الموظفين على الحديث بصراحة حول مختلف القضايا، ثم تعاضد الذين ينتمون لحزب سياسي واحد أو عشيرة واحدة، أو يسكنون منطقة جغرافية واحدة، وأقل هذه الممارسات كانت قول الموظفين للآخرين ما يودون سماعه بدلاً من قول الحقيقة.

وأظهرت النتائج أن أبرز الممارسات التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية هي عدم وجود نظام حوافز في المديريات، ومنح بعض الموظفين مزايا دون غيرهم، وأقل هذه الممارسات كانت استفادة الموظفين من خلافات العمل في المديريات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى كل من متغيرات (مكان العمل (المديرية)، والجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي)، بينما توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولصالح الموظف الإداري أو المشرف التربوي عند مقارنتهم مع المسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى، وكذلك توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي عند مقارنته مع المسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى.

واقترح الباحث ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لنموذج تقييم الأداء السنوي للموظفين في مديريات التربية والتعليم، وذلك بجعل سلوكيات الموظفين وعلاقتهم الإنسانية ضمن ذلك التقييم، وينبغي ملاحظة علاقات من ينتمون إلى حزب سياسي واحد أو منطقة جغرافية واحدة أو عشيرة واحدة، وتصميم برنامج تدريبي لمدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل لرفع مهاراتهم في العدالة التنظيمية.

وضرورة اهتمام مدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل برفع مهارات الموظفين الاتصالية، وذلك من خلال برامج تدريبية خاصة تمكن الموظفين من الحديث بصراحة حول مختلف القضايا، وعقد لقاءات دورية مع الموظفين على أن يتم خلالها مناقشة أمور الخلافات داخل مديريات التربية والتعليم، وملاحظة المجموعات والشلل ذوي النفوذ في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لتجنب الآثار السلبية التي من الممكن أن تسببها تلك العلاقات. وينبغي أن تقوم الجامعات الفلسطينية والباحثون بدراسات حول مجالات التسييس التنظيمي ودورها في تطوير أداء الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ودراسة علاقة التسييس التنظيمي بالخصائص الشخصية للموظفين، ودراسة إدارة أنماط الصراعات التنظيمية من قبل الموظفين، ودور الصراعات التنظيمية في الحد من التسييس التنظيمي أو تأجيجه، والروح المعنوية للموظفين ودورها في التسييس التنظيمي.

Organization Politics in the Directorates of Education in the Governorate of Hebron, and its Relationship with Organizational Conflict from the Perspective of Employees.

Abstract

This Study aims to introduce the Organization Politics in the Directorates of Education in the Governorate of Hebron, and its relationship with organizational conflict from the perspective of employees, The study was conducted during August 2009. The population of the study consisted of (317) male and female employees . A stratified random sample of (165) male and female was selected. A questionnaire was used as a tool for the study, which consisted of two main axes: The first one was directed to measure the degree of the organizational politicization, and included (25) items, The second was directed to measure the degree of the organizational fragmental conflicts and included (25) items as well. and was treated using a statistical packages (SPSS), mediated by computer.

The Results of the study showed that the degree of the organizational politics and the organizational conflict in the Directorates of Education in the Governorate of Hebron was moderate. The most prominent practices that led to organizational politics was not to encourage employees to talk openly about various issues, and aiding those who belong to one political party or one tribe or living in geographical area together. The least of these practices were the words of these employees to others what they want to hear instead of telling the truth. It also showed that the main practices that led to organizational conflict were the lack of promotional system in the directorates, and the granting of the benefits for some employees, not others. It also showed that some employees take advantage of these conflicts at the directorates.

The study demonstrates a positive direct correlation between the organizational politics and the organizational conflict among all staff and employees at the directorates of education in Hebron area. Moreover, it showed clearly that there were no significant differences in the responses of respondents to organizational politics and organizational conflict in the Directorate of Education in Hebron district due to variables like place of work, sex, social status and educational qualification, while there are differences in responses to respondents towards organizational politics due to the variable of career in favor of the official administrative or educational supervisor, when compared to other job titles as head of a department or higher.

The researcher proposed that it is necessary for the Ministry of Education and Higher Education to develop the annual performance evaluation form of employees in the Directorates of Education, by including the employees behavior and their human relations within that assessment, and to note those who belong to one political party or who belong to the same geographical region or the same tribe, and designing a training program for the heads of Educational Directories in the Governorate of Hebron, to raise their skills in organizational justice. However, the heads of Educational Directorates should pay more attention to raise the skills of communication among their employees, through special training programs to enable them to talk openly about various issues and holding regular meetings with their employees to discuss matters which related to the differences within Directorates, and to observe groups and paralysis of influence in the Directorates of Education in the Governorate of Hebron in order to avoid the negative effects that could be

caused by such relations. Moreover, the Palestinian universities and researchers should conduct studies in the Educational Directorates in Hebron on the organizational politics and its role in the development of the performance of employees, and to study the relation between the organizational politics and the characteristics of personal employees as well as study the management of patterns of organizational conflicts by the employees, the role of conflict management in alleviating or escalating the organizational politics, and the role of employees morale in the organizational politics.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

فضلَ اللهُ الإنسانَ على خلائقه كافةً، واستخلفه في الأرض وسخر له ما فيها، ليعمرها ويكون مسئولاً عن إحداث التنمية المستدامة عليها. وتعتبرُ الإدارة الحديثة للمنظمات أن الإنسان هو المورد الحقيقي لها، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، وأن فاعلية المنظمات تعتمد على كفاءة عمل الإنسان وجودته، حيث تسعى الإدارة الحديثة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام لمواردها البشرية العاملة المتاحة لديها، ولكنها تواجه الكثير من المشكلات في سعيها لتحقيق هذا الهدف. والمشكلة الرئيسة المعاصرة هي المشكلة السلوكية للأفراد العاملين في المنظمات، لذلك ظهرت مصطلحات ونماذج لدراسة السلوك الإنساني ومنها: تأطير السلوك (Behavior Modeling)، وتعديل السلوك (Behavior Modification)؛ وذلك بهدف معالجة الاختلاف في الشخصية الإنسانية رغم تشابه الدوافع الإنسانية في كثير من الحالات، وذلك من خلال معرفة الإدارة لسلوك الأفراد وكذلك سلوك الجماعة حتى لا تجد صعوبة في قيادة الأفراد وتحفيزهم على بلوغ الأهداف المنشودة (العلاق، 2008).

ويعمل في المنظمات المعاصرة أفراد مختلفون، فمنهم الأقوياء الذين يوظفون نفوذهم عند ممارساتهم لأعمالهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، من خلال التأثير في سلوك الآخرين وفرض الإرادة عليهم، سواء كانوا أفراداً أم جماعات وجعلهم مستجيبين لكل ما يُطلب منهم فطنه ولو كان ذلك ضد الصالح العام. بينما نجد آخرين ضعافاً ولا يملكون أي سلطة تنظيمية؛ لذا فإنهم يلجأون لتحقيق مصالحهم الشخصية بأساليب مضللة ومواقف مخادعة مصطنعة يخفون من ورائها نواياهم

وأهدافهم غير المعلنة، ويتسم أسلوبهم بالدهاء والتدليس والتحايل بهدف تحقيق ما يتعذر تحقيقه من قبلهم بالمواجهة والمصارحة؛ لأنهم أضعف من ذلك بكثير، ويطلق على هذين النمطين من السلوك مصطلح التسييس التنظيمي Organizational Politics (الجبري، 2007).

والتسييس التنظيمي هو من الموضوعات الحديثة المهمة في حقل السلوك التنظيمي، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المنظمات، وما لاقته هذه المفاهيم من معوقات من المجموعات ذات المصالح، وأفراد العمل وجماعاته في المنظمات المختلفة، فالسلوك الإنساني يتأثر بعوامل متعددة ومتنوعة، فهو يتصف بالعقلانية والرشد أحياناً، بينما يكون غير ذلك عندما ينشد الإنسان أهدافاً غير أهداف المنظمة التي يعمل فيها. والتسييس التنظيمي في المنظمات هو حقيقة واقعة لا مفر منها، والتي يمكن وصفها بأنها تخدم الذات من خلال السلوك المراوغ للأفراد والجماعات للترويج لمصالح ذاتية على حساب الآخرين، وحتى في بعض الأحيان تلعب جماعات العمل أدواراً خفية غير مكشوفة لتغيير القرارات داخل المنظمات لتحقيق أهدافها ومنها : السيطرة والتحكم بالموارد، والنزاعات الشخصية، والتنافس على السلطة والنفوذ (Buchanan & Richard, 2004).

ونتيجة تفاعل الأفراد في المنظمة فيما بينهم بصفة دائمة تنشأ حالة اتفاق أو اختلاف على المواقف خلال تأدية العمل، وخاصة بين الأفراد الذين يمارسون التسييس التنظيمي، والذين تعودوا على المغامرات داخل منظماتهم، واحترفوا لعبة الصراع مع الخصم وتمرسوا على القفز لاغتنام الفرص بأقصى سرعة ممكنة وبأية طريقة كانت لبناء ذواتهم ولو على حساب المبادئ والقيم أو حتى على حساب الصالح العام؛ لذا يصعب تجنب الصراع التنظيمي Organizational Conflict على الرغم من توافر الانسجام والتكامل بين النظم الاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة. وقد ينشأ الصراع التنظيمي بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة للأفراد والقيم التي يسعى النظام الاجتماعي إلى تحقيقها، كما أن العلاقة قائمة بالتضاد بين التغيير والصراع وعليه فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التغيير والابتكار لا بد أن تأخذ في اعتبارها أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على النمو والاستمرار (عوض، 2008).

وتعتبر المنظمات التعليمية من أهم قطاعات الحياة الحكومية وأكبرها حجماً في محافظة الخليل، وهي تمثل المرأة التي تنعكس فيها كل ظروف المجتمع وأحداثه وتتطلق منها التغيرات التي يشهدها المجتمع بأسره. لذا يرى الباحث بأنه لا بد من تسليط الضوء على سلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات، من حيث ممارستهم للتسييس والصراع التنظيمي. وعلى الرغم من حساسية الموضوع

وتعقيده، فإن الباحث يود في هذه الدراسة التركيز على دراسة التسييس التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؛ لأنه من المواضيع المهمة التي تحتاج مزيداً من الأبحاث والدراسات، ومن ثم دراسة علاقته في الصراعات التنظيمية، إذ يسعى الباحث للاستفادة من فهم التسييس التنظيمي وضبطه داخل هذه المديريات وعلاقته بالصراعات التنظيمية.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعتبر الموارد البشرية العاملة في مديريات التربية والتعليم أهم موارد بشرية عاملة في القطاعات الحكومية في محافظة الخليل، حيث تُشكل محافظة الخليل ما نسبته (23.6 %) من مجموع سكان الضفة الغربية، ونسبة الالتحاق بالتعليم في محافظة الخليل هي (36 %) من مجموع سكان المحافظة. (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008). ونتيجة للتفاعلات المستمرة بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل أثناء العمل قد تحدث نزاعات وصراعات بين الأفراد، وخاصة عندما تلجأ الجماعات والتحالفات والأفراد إلى استخدام النفوذ والسلطة داخل هذه المديريات بهدف التأثير على القرارات المختلفة، وبالتالي الانحراف عن الأهداف المحددة للمديريات، والميل نحو تحقيق أهداف الأفراد والجماعات، وذلك بقدر ما لتلك الجماعات والتحالفات والأفراد من قوة ونفوذ وسيطرة على موارد المديريات المختلفة، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في التعرف إلى : واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

3.1 مبررات الدراسة

يمكن إجمال مبررات الدراسة فيما يأتي:

- لقد اكتشفت المنظمات الدولية والإقليمية المعاصرة بأن المشكلات السلوكية للأفراد داخل المنظمات أعقد بكثير من مشكلات الإنتاج والاختراعات والتنمية والتمويل، وأصبحت دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات تحل مكانة مهمة في علم الإدارة الحديث، ويُعد التسييس التنظيمي أحد الموضوعات الحديثة المعاصرة في حقل السلوك التنظيمي (النجار، 1999).
- قلة الدراسات العربية المنجزة في هذا الموضوع - على حد علم الباحث - فكان لا بد من هذه الدراسة لأهميتها في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- اهتمام الباحث الشخصي ورغبة في إجراء هذه الدراسة التي قد تساعد في حال تطبيق مخرجاتها على إدارة أفضل للموارد البشرية العاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها .
- التعرف إلى واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها .
- التعرف إلى العلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها .
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على إجاباتهم نحو واقع التسييس التنظيمي في تلك المديريات .
- التعرف إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على إجاباتهم نحو واقع الصراعات التنظيمية في تلك المديريات من وجهة نظرهم.

5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تتمثل أسئلة الدراسة في:

- ما واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما العلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

- هل تختلف استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو التسييس التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟
- هل تختلف استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الصراعات التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟

وللتعرف إلى تأثير خصائص العاملين الديموغرافية (مكان العمل (المديرية)، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على استجاباتهم نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية، استخدم الباحث الفرضيات الصفرية الإحصائية الآتية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى مكان العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى مكان العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية.

6.1 أهمية الدراسة

يشهد الواقع الفلسطيني الحالي صراعات ونزاعات من قبل الأحزاب السياسية الرئيسة على السلطة والنفوذ، بينما تشهد المنظمات الحكومية المختلفة صراعات ونزاعات وظيفية شديدة، والتي أصبحت أكثر وضوحاً في ظل الانقسام الفلسطيني الداخلي، من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في المجالات الآتية:

- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها وحدثته (التسييس التنظيمي)، حيث إن الدراسات السابقة - وعلى حد علم الباحث - سواءً في المكتبات الجامعية والعامّة أو في أدلة الرسائل الجامعية نادرة، وغير متوفرة على المستوى الوطني الفلسطيني (الضفة الغربية وقطاع غزة)، وبالتالي تمت الاستفادة من الدراسات العربية الإقليمية والأجنبية.
- أهمية علمية: يتوقع الباحث أن تقدم هذه الدراسة وبشكل جلي معلومات حول التسييس التنظيمي وعلاقته بالصراعات التنظيمية، تمكن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل من الاستفادة منها في تعديل سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باعتبارها من أهم قطاعات الحياة.

- أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات لعمل دراسات مستقبلية من قبل الجامعات تتعمق في مجال التسييس التنظيمي وعلاقته بالصراعات التنظيمية.

7.1 حدود الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الحدود هي:

- حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال شهر آب من عام 2009 م.
- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل).
- حدود بشرية: شملت هذه الدراسة جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل خلال شهر آب من عام 2009 م حسب السجلات الرسمية لتلك المديريات.
- حدود مفهومية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالمفاهيم الواردة فيها والمحددة في مصطلحات الدراسة.
- حدود إجرائية: تحددت إمكانية تعميم النتائج بالأدوات المستخدمة وشموليتها لمجالات الدراسة، واستجابة أفراد العينة لها، وبأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

8.1 محددات الدراسة

واجهت الباحث مجموعة من العقبات خلال إجراء هذه الدراسة ومنها:

- ندرة الدراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم التسييس التنظيمي وخاصة في فلسطين.
- صعوبة إدراك المبحوثين لمفهوم التسييس التنظيمي بسبب حداثة.

9.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول هي على النحو الآتي:

الفصل الأول : مقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبررات الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة وفرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومحددات الدراسة، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وأدواتها، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات الدراسة، وصدق أداة الدراسة والتحكيم، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي، وعرض النتائج ومناقشتها ودراسة مقارنة لها.

الفصل الخامس : النتائج والاستنتاجات والمقترحات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، حيث يستهل الباحث بمقدمة حول السلوك الإنساني، ويعرض التطور التاريخي للعلوم السلوكية في الفكر الإداري، ثم يتناول مفهوم ظاهرة التسييس التنظيمي ونشأته وتطوره وأبعاده واتجاهاته وأسبابه، ويتطرق إلى حاجات الأفراد وأهداف المنظمات والعلاقة بينهما، ثم يعرض القوة كأداة للتسييس التنظيمي ومصادرها وأساليب استخدامها وعلاقتها بالسلطة، والنماذج التي تناولت التسييس التنظيمي، وأخيراً يتناول طرق الحد من ظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمات. ثم يتناول الباحث مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، وكيفية نشوئه ومراحل وأنواعه ونماذج وأسبابه ومستوياته وآثاره، ويتناول أيضاً أساليب حل الصراع وطرق استثارته ومتى ينعدم الصراع، وأخيراً يورد الباحث الدراسات السابقة وتعليقه عليها.

2.2 السلوك الإنساني

بين الإسلام أن سلوك التعاون من سمات الشخصية المسلمة، وذلك حينما يشترك فردان أو أكثر في فعل عمل معين وأدائه لتحقيق أهداف محددة، قال تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (سورة المائدة، آية 3). والمسلم المتعاون تخف لديه درجة الخوف من الفشل والقلق المعوق للعمل، ويميل إلى النجاح ولا يشعر باليأس والإحباط، بل يشعر بالطمأنينة والأمان في ظل الجماعة المتعاونة (عبد العال، 2007).

وتهدف دراسة العلاقات الإنسانية في المنظمات إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل، وإلى التوفيق بين حاجات الأفراد ومطالبهم وحاجات المنظمة ومطالبها (الصيرفي، 2006).

وقد كان الاهتمام بدراسة سلوك الإنسان من قبل منظمات الأعمال سعيًا منها لتحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، فبرز علم السلوك التنظيمي (شهران، 1985).

ولا يمكن فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات دون معرفة بالأفراد وسلوكياتهم، حيث ظهرت حديثًا دراسات تهتم بالسلوك الإنساني السياسي للأفراد داخل المنظمات، وبرز مصطلح التسييس التنظيمي والذي يهدف إلى محاولة التعرف إلى الدوافع الحقيقية لسلوك الأفراد في المنظمات المختلفة (Vigoda, 2000).

وذكر (عوض، 2008) أن المنظمات في الاتجاهات الإدارية الحديثة تعامل على أنها منظمات اجتماعية وسياسية، وقد أصبح التكوين الاجتماعي للمنظمات موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، وذلك للتعرف إلى الجوانب المختلفة لسلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة، والجوانب التي تحقق لهم الظروف التي تساعدهم في القيام بعملهم بما يعود بالفائدة على كل من الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها.

وكذلك فإن الأفراد العاملين في المنظمات تجمعهم مصالح مشتركة وأخرى متباينة ومتعارضة، وهذه المصالح تعود للمنظمة أو للأفراد أنفسهم، ويتصف أفراد المنظمات عادة بالفروق الفردية مما يسبب عند تفاعلهم مع بعضهم البعض حدوث اتفاق على مواقف وخلاف على مواقف أخرى، كما ويعزز حدوث تلك الخلافات وجهات النظر المتباينة حول موقف محدد، والتي تتطور أحيانًا لصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة. والصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية موجودة في المنظمات في مستويات مختلفة، علما بأن أول صراع في الحياة بين البشر بدأ بين أولاد آدم وحواء عندما قتل قابيل ربع سكان كوكب الأرض بقتله أخيه هابيل مستخدمًا القوة العضلية (عبوي، 2006).

أما منظمات السلطة الوطنية الفلسطينية فقد شهدت حالة خاصة، وذلك بعدما أصبح الجهاز التشريعي الفلسطيني عاجزًا نتيجة الانقسام السياسي الفلسطيني الداخلي بين حركتي فتح وحماس، وتمركز السلطة حول القادة السياسيين، وخضوع الموظفين العموميين العاملين في فلسطين لمديرين

مباشرين كان للبعد السياسي دور رئيس في تعيينهم، حيث يبذل أولئك الموظفون قصارى جهودهم لتحقيق غايات القيادات السياسية التي ينتمون إليها، وأصبحت تقاس كفاءة العاملين بمدى ولائهم للسلطات الحاكمة وخدمة أهدافها. (عيتاني، 2008).

وتُعتبر ظاهرة ممارسات بعض الموظفين العموميين للسلوك السياسي أثناء تأديتهم لأعمالهم السبب الرئيس الذي يحولُّ معظم المنظمات الحكومية أياً كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها إلى أماكن تتناقض فيها المصالح، وخاصة عندما يرسم أولئك الموظفون الخطط ويستغلون الفرص ليحققوا أهدافهم تحت ستار الولاء والوطنية، والزعم بالتأييد والمناصرة للسلطة، والتظاهر بالحرص الشديد على الصالح العام والادعاء بالإخلاص والتفاني في خدمة هذه المنظمات دون إغارة أي انتباه لأهداف هذه المنظمات وغاياتها. (ناصر، 2006).

وتُعتبر مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من ضمن المنظمات الحكومية والتي لها أهداف محددة تعمل على تحقيقها من خلال موظفيها، ويُفترض أن تتسم علاقات الموظفين فيها بالانسجام والتعاون مع بعضهم البعض في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية، وتوجيه السلوك السياسي نحو تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتقليل دوره السلبي بمزيد من الموضوعية والعدالة التنظيمية.

3.2 التطور التاريخي للعلوم السلوكية في الفكر الإداري

لقد حاول الإنسان تفسير سلوكه وسلوك غيره منذ بدء البشرية، ويُقال إن الإغريق هم أول من التفت إلى طبيعة الإنسان لمعرفة ماهيتها وبالتالي تفسير السلوك البشري، ولكنهم نظروا إلى الإنسان كذات مستقلة دون ربط ما يبدر منه من سلوك وتصرف بالظروف أو البيئة أو العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، ثم أسهمت الأديان في تفسير سلوك الإنسان ونظمت علاقاته المختلفة، وأشادت الحضارة الإسلامية بأهمية الإنسان، ونهت إلى مبدأ الشورى بين القائد ومرؤوسيه، والمعاملة الحسنة، وشجعت على الاتصال المباشر واختيار الأصلاح (الجزار، 2005).

وحاول ميكافيللي في القرن السادس عشر تفسير السلوك الإنساني، حيث بين أن سلوك الإنسان مشكوك فيه، وتتم السيطرة على ذلك السلوك بالقسوة والخداع، وأن الغاية تبرر الوسيلة. كما نصح ميكافيللي الأمير باستخدام المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمرأعة والمساومة بجانب

استخدامه القهر والعقاب والردع، وذلك للسيطرة على سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهدافه (ميكافيلي، 1989).

ولكن انطلاق الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات اجتماعية واقتصادية هائلة قد أظهر أفكارا جديدة للاهتمام بالعاملين، وظهرت أفكار روبرت أون (Robert Owen) والذي كان يمتلك حوالي 1800 مصنع والتي أشارت إلى التأكيد على الحاجات الإنسانية للعاملين، كما رفض تشغيل الأطفال و علم العاملين النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسين ظروفهم. (Luthans, 1989).

ونشر أندرو يرو (Andrew Ure) في عام 1935 كتاب فلسفة الصناعة، والذي تحدث فيه عن العوامل الإنسانية إضافة إلى الجوانب التجارية والميكانيكية الصناعية، هذا ومع ظهور مشاكل للعاملين في المنظمات برزت حقبة مدرسة الإدارة الكلاسيكية والتي تدعو للاهتمام بالرشد والعقلانية بصفة خاصة، وضمت هذه المدرسة اتجاهات فكرية متعددة، مثل نظرية المبادئ لهنري فايول (Henry Fayol)، والإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Taylor)، والنموذج البروقراطي لماكس ويبر (Max Weber) (ماهر، 2003).

ويُعتبر إلتون مايو (Elton Mayo) الأب الروحي للعلاقات الإنسانية، حيث ركز في أبحاث هوثورن (Hawthorne) المشهورة على الإنسان في العمل، وزيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية، وذلك بافتراضه أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لبناء علاقات حسنة مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون (الحناوي، 1999).

وكانت بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة عندما نشر دوغلاس ماكجروجر (Douglas McGregor) كتابه الجانب الإنساني للمنظمة عام 1960، والذي أُعتبر قائد فلسفة النظرة الحديثة لسلوك العاملين في المنظمات، وطور نظريتين متعارضتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية X ونظرية Y (عقيلي، 2005).

وذكر Kenan (كينان، 1996) أنه قد ساد الاعتقاد بأن التنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني داخل المنظمات ليس سهلا؛ لأن ذلك السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية وذهنية وباطنية للمثيرات التي يتعرض إليها، ويسلك الأفراد في المنظمات بطريقة مغايرة لسلوكهم

خارجها، حيث يعتمد أولئك الأفراد إخفاء سلوكهم الحقيقي وتمويهه من خلال ممارستهم لأدوار هي على النحو الآتي:

- دور الضحية: يُمارس هذا الدور من خلال قيام الأفراد بالانتقاد الدائم ولوم الآخرين، ولصق الخلل والتقصير بهم، وبالتالي تهرب أولئك الأفراد من واقعهم وحقيقة أمرهم، ويبدو ضحية تقصير الآخرين وإهمالهم.
- دور المنتصر: يُمارس هذا الدور عندما يُفنع الأفراد أنفسهم بأنهم دائماً هم مساوون أو أفضل من الآخرين، وبالتالي يفترضون بأنه يجب دائماً أن يُقدّموا على الآخرين، وكذلك فإنهم يرغبون في تعريف الآخرين على نجاحهم وتفوقهم وتميزهم، والذي يكون دائماً على حساب غيرهم.

وتميز القرن العشرون بظهور العلوم السلوكية الحديثة ونموه، والتي هي جزء من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الحضاري، وهي علوم تقوم بدراسات علمية تطبيقية للتعقب بالسلوك الإنساني ووصفه وتفسيره وفهمه وتوجيهه، حيث تنظر إلى الطبيعة الإنسانية بأنها ليست خيرة أو شريرة، وأن سلوك الإنسان هادف دوماً، وليس كسولاً تجب مراقبته والتحكم في سلوكه كما قال فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، ولا تغلب عليه النزعة الاجتماعية والميل دوماً إلى التعاون وليس النزاع أو التنافس كما قال التون مايو (Elton Mayo)، بل الإنسان مخلوق مفكر ذو أحاسيس وعواطف، وأن حاجات الإنسان ودوافعه يجب أن تحظى بالاهتمام الأول، وأن للإنسان قدرات ومواهب تمكنه أن يكون منتجا ومبدعا إذا ما توفرت له الظروف البيئية المناسبة (Luthans, 1977).

وتحرص العلوم السلوكية الحديثة على مشاركة الإنسان في صناعة القرارات بهدف تحفيزه لتحقيق مصالحه ومصالح المنظمة التي يعمل فيها، حيث إن هذه العلوم تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً وليس مغلقاً، وتتلقى المنظمة الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية بينما ترسل مخرجاتها إليها على شكل خدمات وبيع، وتزداد فاعلية المنظمة عندما توفر لأفرادها مناخاً تنظيمياً ملائماً يشجع على مفاهيم القيادة والقيم ويلبي حاجات الأفراد ويوجه سلوكهم (ماهر، 2003).

وتحاول العلوم السلوكية الحديثة الحالية دراسة وسائل زيادة تماسك المجموعات الصغيرة، والعلاقات بين أفرادها وتطويرها؛ ذلك لأن الاعتقاد السائد في الوقت الحاضر هو أن الإنسان يعيش في مجموعات صغيرة في المنظمة أو خارجها (William & David, 1971).

وهنا تكمن صعوبة الكشف عن ذلك المعنى الخفي لسلوكيات ونوايا الأفراد، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف وتباين في مواقف عامة الناس تجاه السلوك المبطن وكل يفسره حسبما يراه بمنظاره، فبعضهم يدعون هذا السلوك نوعاً من المجاملات والالتزامات الأدبية وتكيفاً مع الذوق العام (العميان، 2004).

وإن البعض الآخر يرون تلك السلوكيات المغلفة والمصطنعة، بأنها أصول اللعبة وشطارة وحصافة ويعدونه مهارات تعبر عن الذكاء والدهاء والمسايرة التي توصل الشخص المراوغ لمراده بطرق سليمة ودبلوماسية. بينما المتفهمون للواقع والواعون لما يحدث فيعتبرونه مهارات لا أخلاقية توظف النفاق والتكلف والتصنع والمراوغة وتقمص الأدوار، وكأن الشخص يمثل أدواراً مختلفة في مسرحية يريد منها إلهاء الناس وقتل وقتهم والإثراء على حسابهم ليخرج من اللعبة وكأنه هو المنتصر الوحيد (ناصر، 2006).

4.2 مفهوم التسييس التنظيمي

يُظهر بعض أفراد المنظمة سلوكيات مزيفة وتصرفات مبطنة، ويبدون للآخرين بأفضل صورة وبأن لديهم ولاء وانتماءً تنظيمياً، والتزاماً وظيفياً، وذلك بهدف الوصول لغاياتهم وتحقيق مصالحهم الخاصة، والحصول على الترقيات والمراكز الوظيفية الهامة والحساسة. ويلجأ أولئك الأفراد إلى مجموعة من الأساليب والمواقف التكتيكية لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإيضاح عنها، أو كشفها نظراً لما يترتب عليها من ضرر أو عداوة أو مساءلة، وهذا ما يدفعهم إلى إحاطتها بالتستر والتصنع والادعاء واللف والدوران وغير ذلك من تصرفات تجعلهم يظهرون على خلاف حقيقتهم (عبد الغني، 1996).

وهناك العديد من التعريفات للتسييس التنظيمي في المنظمة، حيث ركزت تلك التعريفات على استخدام القوة من قبل الأفراد أو الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات الأخرى، بهدف جعل القرارات المتخذة في المنظمة وفق المصالح الشخصية لممارسي التسييس التنظيمي في المنظمة.

ويعرف كل من باتشراش ولاولر (Bacharach & Lawler) التسييس التنظيمي على أنه جهود الأفراد والجماعات لتعزيز قوتهم والمحافظة عليها وممارسة النفوذ، والتحكم بالقواعد والإجراءات والأحداث داخل المنظمة وخارجها (Bell, Walker & Willer, 2000).

وكذلك عرفت (العطية، 2003) التسييس التنظيمي بأنه تلك الفعاليات غير المطلوبة كجزء من الدور الرسمي للفرد في المنظمة، لكنها تؤثر أو تحاول التأثير على توزيع الامتيازات والأضرار داخل المنظمة.

ولكن (مورجان، 2005) يعرف التسييس التنظيمي بأنه السعي للمصلحة الذاتية في العمل في وجه معارضة حقيقية أو متخيلة.

بينما عوض (2008) فقد عبر عن التسييس التنظيمي بالحصافة أو اللباقة المرتبطة بالقوة، وعرفه على أنه الأنشطة التي ينفذها الناس للحصول على زيادة القوة واستخدامها، وكذا الموارد الأخرى للحصول على أفضل المخرجات في الموقف، لذا فالتسييس التنظيمي يقدم أدوات عامة يستطيع بها الناس استخدام القوة.

أما دروري ورومّ (Drory & Romm, 1990) فقد عرفاه بأنه عبارة عن ممارسة بعض الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي المحدد للفرد، وتهدف إلى التأثير في عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق المنافع لبعض الأفراد أو الجماعات.

وذكر (الفوزان، 2004) السياسة التنظيمية بأنها ما يمارسه الموظف من سلوكيات إرادية هادفة وخارجة عما يجب الالتزام به أو الامتناع عنه بموجب النظام الرسمي والتي تهدف إلى تعزيز المنافع الشخصية وحمايتها بينما تهدد مصالح الآخرين الشخصية.

وتُقسّم العطية (2003) التسييس التنظيمي لسلوك مشروع وسلوك غير مشروع: فالسلوك المشروع يُشير إلى السياسة الاعتمادية اليومية مثل: الشكوى على الرئيس المباشر، وتشكيل التحالفات، وإعاقة العمل من خلال الكسل أو التقيد الحرفي والمبالغ فيه بتعليمات العمل، بينما السلوك غير المشروع فإنه يتعدى السياسة الاعتمادية اليومية ويؤثر سلبا على الجميع مثل: التخريب وإطلاق صفارة الإنذار وادعاء المرض والتغيب عن العمل.

بينما ذكر فيجودا (Vigoda, 2000) بأن التسييس التنظيمي قد أصبح جزءا أساسيا من الممارسات اليومية في المنظمات، والتي يعتبرها بعض الباحثين ظاهرة سلبية تستحق الدراسة.

وذكر (عوض، 2008) أن دراسة علمية قد أكدت أن ثلث المبحوثين تقريبا يرون أن للتسييس

التنظيمي أثراً على قرارات الأجور في المنظمة، وأن ممارسة التسييس التنظيمي تظهر في المستويات الإدارية العليا في المنظمة أكثر منه في المستويات الدنيا. بينما يرى نصف المبحوثين أن ممارسة التسييس التنظيمي قد تكون غير عادلة وغير رشيدة، في حين يرى المدبرون أن ممارسته هي أمر غير مرغوب فيه، ويمكن تجنبه في الحياة التنظيمية، وذلك من خلال فهم مسبباته واستراتيجياته وإدارتها.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن التسييس التنظيمي أنه سلوك خارج نطاق الرسمية التنظيمية المحددة أو داخلها، ويحتاج هذا إلى استخدام القوة في التأثير على الآخرين، وعلى الأهداف والطرق والمعايير المتبعة في اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو كليهما معا.

ومن خصائص التسييس التنظيمي أنه:

- ظاهرة سلوكية لها جوانب إيجابية وسلبية.
- سلوك يقوم به الأفراد داخل المنظمات بقصد أو بدون قصد.
- تُستخدم القوة لتنفيذ هذا السلوك.
- يكون السلوك خارج الرسمية أو ضمنها.

1.4.2. نشأة ظاهرة التسييس التنظيمي وتطورها:

مع ازدياد عدد الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة وتتنوع أنشطتها وخدماتها في العقود الثلاثة الأخيرة، إضافة لعظم أهميتها للمجتمع، كل ذلك دفع بالباحثين والكتاب لمزيد من الاهتمام بهذه المنظمات وخاصة العاملين فيها، لذا ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة (Luthans, 1989).

وزداد الاهتمام بالسلوك الخُقي لموظفي القطاع العام بعدما أصبح انحرافهم في العمل ظاهرة عالمية، وقد كانت الحاجة لدراسة هذه الظاهرة مكان اهتمام المشاركين في المؤتمر العالمي السادس عشر للعلوم الإدارية الذي عقد بمكسيكو سيتي في يوليو عام 1974، وتم تشكيل فريق لدراسة أخلاقيات الوظيفة العامة، حيث عقد عدة اجتماعات في يوغسلافيا

وساحل العاج في الأعوام 1976 و 1977، ومما ذكره الفريق هو صعوبة إيجاد تعريف للسلوك الأخلاقي يمكن تقبله وتطبيقه على دول العالم كلها، وكذلك ضرورة التعاون مع المنظمات المهتمة بخلق بيئة صالحة للعمل يكون فيها التقدير والاحترام للموظف النزيه والأداء الجيد؛ لأنه من أحسن السبل لتحقيق معايير أخلاقية للموظفين مقارنة كل التصرفات والسلوك بأهداف محددة تخدم المصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الشخصية، وقد تم التأكيد على أن السلوك غير الأخلاقي لا ينحصر فقط في الأنشطة التي يحرمها القانون، بل يتسع ليشمل أنشطة أخرى كالمحسوبية واستغلال النفوذ والمنصب الرسمي، وإفشاء معلومات وأسرار حكومية أو الانتماء إلى نشاط سياسي محظور (دوي فيدي، 1981).

وذكر فيجودا (Vigoda, 2000) أنه بالرغم من صعوبة قياس السلوك السياسي للأفراد في المنظمات إلا أنه لا بد أن يحظى باهتمام الباحثين؛ لأنه يشكل تحدياً للمنظمات ويؤثر سلباً على فاعليتها وكفاءتها.

بينما اعتبر عدد من الباحثين والكتاب أن المنظمات عبارة عن تكوين بشري اجتماعي وسياسي تتشكل فيه تحالفات سياسية تؤثر في تحقيق أهداف المنظمات وعلى صناعة القرارات فيها. (Mayes & Allen, 1983).

وذكرت ظاهرة السلوك السياسي للأفراد في المنظمات في الستينات عندما شخّص كل من ولدوفسكي (Wildovsky)، ومارتش (March)، وبيرنز (Burins)، العديد من الاعتبارات السياسية في حياة المنظمات الحكومية، ولكن في السبعينات اكتملت فكرتها وتعمقت عندما جاء كل من ألن (Allen)، وبورتر (Porter)، وشاين (Sheine)، وبيرك (Burke) حيث إنهم أشاروا إلى تطرف دراسات التطوير التنظيمي وأبحاثه في الاعتبارات النفسية وإهمالها للأبعاد السياسية في المنظمات، وأبرزوا ضرورة التعرف إلى دور القوة والنفوذ في السياسة التنظيمية. (الراجحي، 2008).

وتشير أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر إلى أن لعب الأدوار السياسية أصبح سائداً لا بل وظاهرة شائعة في المنظمات والمؤسسات كافة على اختلاف أنواعها وأحجامها ومواقعها وأنشطتها لدرجة أصبح فيها شغل المواقع القيادية في المؤسسات والمنظمات يقتصر على أصحاب القوة والنفوذ والسلطة ، وأن التسييس التنظيمي والاعتبارات الشخصية هي في صلب ومحور تعيين أو ترقيّة أي فرد في تلك المنظمات، فالسياسة كما يقول الكاتب الإداري كاكابادسي (Kakabadse) " تكاد

تعشعش في كل ناحية من حياتنا، لا بل إنها قد نفذت إلى كل شبر من مساحات منظماتنا " (جواد، 2000).

ومنذ الثمانينات أصبح التسييس التنظيمي محور السلوك التنظيمي في كل المنظمات والمنشآت العامة، ويقوم الكتاب والباحثون بدراسته، وذلك لعدم التوصل بعد إلى معرفة المبادئ أو القواعد والأسس التي تحكم أو تفسر أو تقيس مصطلحات القوة والنفوذ والسياسة، إضافة إلى سيكولوجية الأفراد ذوي الخبرة الممارسين للتسييس التنظيمي وتأثيرهم سلباً أو إيجاباً في درجة تسيير المنظمات (جرينبرج، وبارون، 2004).

2.4.2. أبعاد التسييس التنظيمي:

تتكون المنظمات من أفراد وجماعات بمؤهلات وقيم وثقافة مختلفة، كما أن حاجاتهم وطموحاتهم وأهدافهم مختلفة أيضاً. وعندما يعمل الأفراد على تحقيق تلك الحاجات والأهداف داخل المنظمة، فإنها تواجه صراعا مع غيرها في تحقيق تلك الغايات، وذلك بسبب أهمية الموارد المتاحة وندرتها في المنظمة أحيانا، أو بسبب عدم وجود حقائق مطلقة ومتفق عليها من قبل الجميع حول كيفية توزيع الموارد والمعايير المتبعة، فلكل وجهة نظره التي يؤمن بها والتي تتعارض أحيانا مع وجهة نظر غيره، ولكل فرد في المنظمة منظار يرى به وحده ولا يصلح لغيره، فما يراه أحد الأفراد لصالح المنظمة يفسره غيره بأنه لمصالح شخصية.

كما أن الأفراد العاملين في المنظمات هم بشر ولا يمكنهم الوصول لكمال الله تعالى ، فلا يستطيعون تطبيق الموضوعية دون أي تحيز، وبالتالي يكتنف القرارات وطرق اتخاذها درجات من الغموض، بحيث تكون قابلة للتفسير من قبل الأفراد، بطريقة يشوهون بها الحقائق لخدمة مصالحهم الخاصة، وبالتالي فإن التسييس التنظيمي بمفهومه الحالي يكون حالة واقعية في المنظمات، والذين يهتمون وجوده يعرضون أنفسهم ومنظماتهم للخطر (العطية، 2003).

وذكر (الراجحي، 2008) أن معظم الباحثين تناولوا التسييس التنظيمي على أنه سلوك غير شرعي، وأنه ممارسته سلبية في المنظمات، إلا أنه يجب أن ينظر إليه من جميع الجهات، فيجب أن لا ينظر إلى أي سلوك خارج النظام الرسمي بأنه يخدم المصالح الشخصية للأفراد فقط، وأن الحديث عن مفهوم التسييس التنظيمي لا يكتمل دون الإشارة إلى الجوانب الإيجابية والسلبية لظاهرة التسييس التنظيمي.

وللتعرف إلى أبعادها فلا بد لنا أن نذكر بأن بعض الباحثين اعتبروها أمراً غير شرعي، في حين أوضح آخرون بأنها كأى ظاهرة يفترض أن تبحث جميع أبعادها الإيجابية والسلبية، وأنه ليس كل سلوك خارج حدود الرسمية بالضرورة يخدم المصالح الشخصية ولا يخدم مصالح المنظمة (ناصر، 2006).

ويُمارس أفراد المنظمات وخاصة الذين يمتلكون القوة والنفوذ التأثير على الآخرين لتسخيرهم وتوجيههم حسب أهوائهم ووفقاً لنواياهم وبما يحقق مصالحهم لا مصلحة المنظمة، أو أن الأفراد يمارسون الكيد بالآخرين والاحتيال عليهم والإيقاع بهم، وذلك بهدف التخلص منهم ومن منافستهم بالتهديد أو بالمساومة على تقاسم الفرص والمكاسب، أو من خلال تمثيل دور الخادم الأمين للمنظمة أمام الآخرين (جواد، 2000).

وأوضح (Mayes & Allen, 1983) أن للتسييس التنظيمي في المنظمات أربعة أبعاد مختلفة كما هو مبين في الجدول (1.2) الآتي:

جدول 1.2: أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محوري وسائل التأثير ونتائج التأثير (Mayes & Allen, 1983).

نتائج التأثير		وسائل التأثير
غير مقيدة من قبل المنظمة (2)	مقيدة تنظيمياً (1)	مقيدة تنظيمياً
السلوك السياسي الذي يؤدي إلى إحداث خلل تنظيمي	السلوك الوظيفي غير السياسي	
غير مقيدة من قبل السلطة (4)	غير مقيدة من قبل السلطة (3)	غير مقيدة من قبل السلطة
السلوك السياسي المؤدي إلى إحداث خلل تنظيمي	السلوك السياسي الذي يمكن أن يكون فاعلاً للمنظمة	

نلاحظ من الجدول (1.2) أن:

- البعد الأول (1): يبين السلوك الوظيفي الرسمي ضمن حدود الرسمية، وتستخدم وسائل السلطة وما يمنحه المركز الرسمي في التأثير على الآخرين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- البعد الثاني (2): يمثل السلوك الوظيفي الرسمي ضمن حدود الرسمية التنظيمية للمنظمة، وتستخدم وسائل السلطة التنظيمية وما يمنحه المركز الوظيفي في التأثير على الآخرين والقرارات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف شخصية. وهنا يساء استخدام النفوذ والسلطة ويؤدي ذلك إلى خلل تنظيمي.
- البعد الثالث (3): يكون سلوك الأفراد خارج الرسمية التنظيمية ولا تستخدم فيه وسائل الرسمية كالسلطة وما توفره من قوة أو نفوذ، بينما يكون التأثير على الآخرين وعلى القرارات التنظيمية من الصفات الشخصية للفرد والتي لا تكون أحيانا محببة ومفضلة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- البعد الرابع (4): فإنه يمثل سلوك الأفراد خارج الرسمية التنظيمية، وتكون وسائله وأهدافه سلبية على المنظمة، فيكون التأثير على الآخرين بطرق ووسائل غير شرعية، وذلك من أجل تحقيق أهداف ومصالح خاصة وتجاهل أهداف المنظمة.

بينما ذكر ساليزنك (Saleznik, 1971) أن لظاهرة التسييس التنظيمي بُعدان هما:

- البعد الإيجابي: يتم من خلال ممارسة القوة الشرعية والسلطة الرسمية في تحديد معايير اتخاذ القرارات في المنظمة وطرقها، بغض النظر عن أية مصلحة شخصية.
- البعد السلبي: يقوم على ممارسة أساليب المراوغة والخداع والتصنع للوصول إلى أغراض ومزايا خفية غير معلنة، ولتحقيق ما يتعذر تحقيقه بالمصارحة والمواجهة والتصدي، عن طريق القيام بأقوال وأفعال ظاهرها يخالف حقيقتها.

ولكن (الراجحي، 2008) ذكر أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محوري الهدف والوسيلة على النحو المبين في الجدول (2.2) الآتي:

جدول 2.2: أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محوري الهدف والوسيلة (الراجحي، 2008)

الوسيلة		الهدف
قوة السلطة	قوة النفوذ	
(2) سلوك تنظيمي إيجابي	(1) سلوك مسيس إيجابي	تنظيمي
(4) سلوك مسيس سلبي أو إيجابي	(3) سلوك مسيس سلبي	شخصي

ويشير الجدول (2.2) إلى أن:

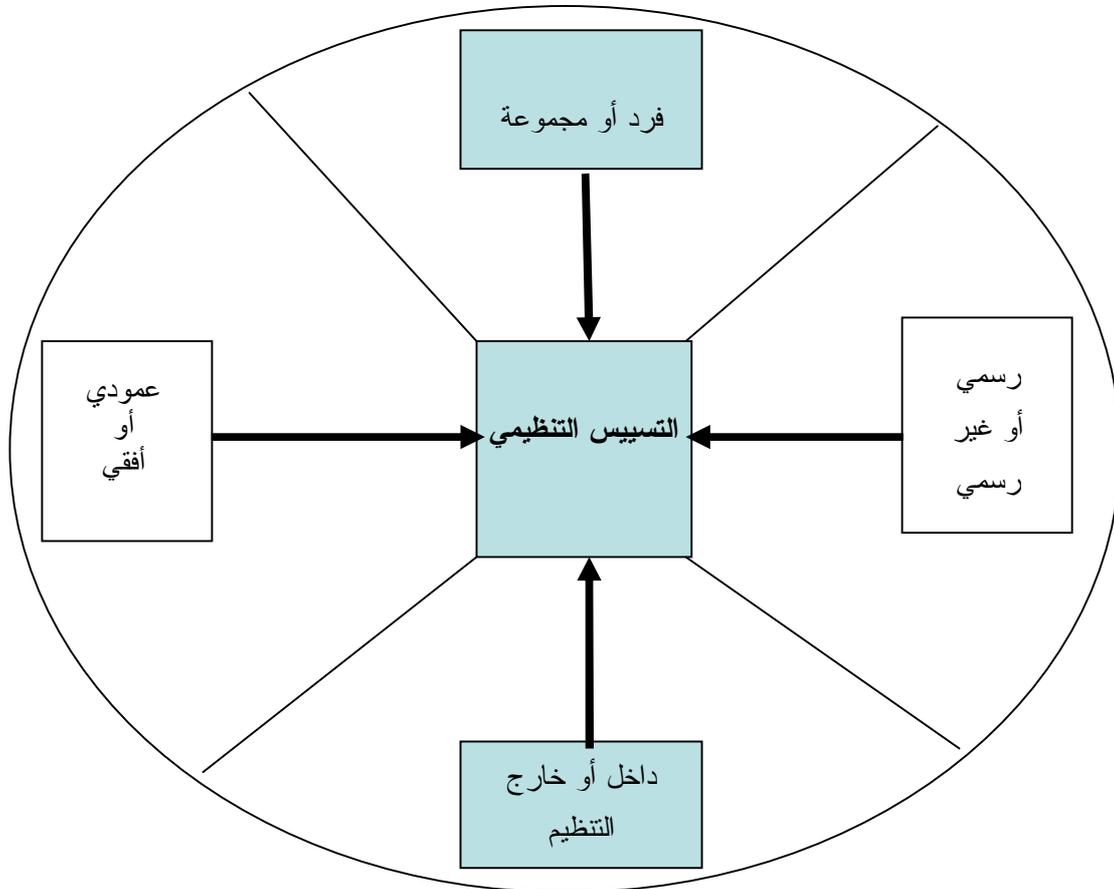
- البعد الأول: سلوك مسيس ايجابي، حيث يهدف التسييس التنظيمي إلى تحقيق أهداف المنظمة ولكن باستخدام أساليب - القوة والنفوذ - خارج حدود وقواعد التنظيم الرسمي، ويكون هذا التسييس مفيدا في التأثير على متخذي القرارات بهدف إحداث التطوير التنظيمي، وللتعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة.
- البعد الثاني: سلوك تنظيمي إيجابي، ويكون هدف التسييس التنظيمي تحقيق أهداف المنظمة وباستخدام أساليب - السلطة - ووسائل التنظيم الرسمي وإجراءاته وقواعده المحددة لكل مركز وظيفي من قبل التنظيم الرسمي.
- البعد الثالث: سلوك مسيس سلبي، ويكون هدف التسييس التنظيمي تحقيق أهداف شخصية والتي لا يسمح بها التنظيم الرسمي، وذلك باستخدام وسائل وأساليب - القوة والنفوذ - وتكتيكات خارج قواعد التنظيم الرسمي وإجراءاته وتعليماته، فيستخدم الأشخاص هنا القوة والنفوذ والسلطة لتحقيق أهدافهم على حساب أهداف المنظمة، ويعتبر هذا السلوك من أسوأ مظاهر التسييس التنظيمي وأبعاده.
- البعد الرابع: سلوك مسيس سلبي أو إيجابي، ويكون هدف التسييس التنظيمي تحقيق أهداف شخصية باستخدام أساليب - السلطة - وقواعد رسمية وبالتالي يكون السلوك سلبيا. أما إذا كان هدف التسييس التنظيمي تحقيق أهداف المنظمة باستخدام أساليب - السلطة - وقواعدها الرسمية فإن السلوك يكون ايجابيا.

3.4.2. اتجاهات التسييس التنظيمي:

إن غياب القواعد والإجراءات الرسمية الواضحة في المنظمات يشجع الأفراد العاملين في تلك المنظمات على ممارسة التسييس التنظيمي، مثل الترقيات ونفويض الصلاحيات، والتنسيق المتبادل بين الوحدات الإدارية الفرعية، بينما تقل ممارسات التسييس التنظيمي في المجالات المحكومة بقواعد وإجراءات رسمية واضحة ودقيقة، مثل قواعد الاختيار والتوظيف والعقوبات التأديبية (الراجحي، 2008).

وكذلك فإن بعض الدراسات أشارت إلى أن ممارسة التسييس التنظيمي تكون في المستويات الإدارية العليا أكثر منها في المستويات الدنيا، وذلك بسبب وجود مخاطر ومغريات لشاغلي المراكز العليا في المنظمة أكثر من تلك لشاغلي المراكز الدنيا (الحناوي، 1999).

ويرى فيجودا (Vigoda, 2003) أن للتسييس التنظيمي عدة اتجاهات وهي موضحة في الشكل (1.2) الآتي:



شكل 1.2: أبعاد التسييس التنظيمي كما ذكرها (Vigoda, 2003)

ويشير الشكل (1.2) إلى أن:

- الاتجاه الأول (1): يكون عن طريق الأفراد أو الجماعات.
- الاتجاه الثاني (2): يكون أفقياً بين الأفراد أو الجماعات العاملين في نفس المستوى التنظيمي في المنظمات أو عمودياً بين الرؤساء ومرؤوسيه.
- الاتجاه الثالث (3): يكون رسمياً عندما يكون مصدر قوة التأثير من السلطة التي يمنحها المركز التنظيمي الرسمي.
- الاتجاه الرابع (4): يكون داخلياً عندما يتم داخل المنظمات، أو خارجياً عندما يمتد ليشمل أفراداً من خارج المنظمات.

ولكن (الصيرفي، 2006) ذكر بأن التسييس التنظيمي يحدث في المنظمات بدرجات متفاوتة وبتجاهات مختلفة، وليس كل سلوك للأفراد في المنظمات يمكن تصنيفه على أنه سلوك سياسي، وأن اتجاهات السلوك السياسي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وذلك على النحو الآتي:

- فئة السلوك الداخل/ الخارج: ويكون عندها التسييس التنظيمي داخليا بين الأفراد أنفسهم في المنظمة، ولكن قد يمتد ليشمل أفراداً خارج المنظمة خصوصا عندما يقوم أفراد من داخل المنظمة بتسريب معلومات سرية وهامة عنها، أو عند قيام بعض أفراد المنظمة بالتشاور مع أفراد آخرين من خارج المنظمة.
- فئة السلوك الأفقي/ الرأسي: عندما يكون التسييس التنظيمي بين أفراد في نفس المستوى في المنظمة، فإنه يعتبر عندها أفقيا، بينما عندما يكون بين عدة مستويات وبين الرئيس ومرؤوسيه فإنه عندها يعتبر رأسيًا.
- فئة السلوك الشرعي/ غير الشرعي: عندما يكون التسييس التنظيمي ضمن القواعد والإجراءات المحددة والمألوفة والمعروفة فإنه يعتبر شرعيا، بينما عندما يكون خارج تلك القواعد والحدود الرسمية فإنه يعتبر غير شرعي علما بأن الذين يمارسون هذا النمط من السلوك هم الشاذون والذين ليس لديهم ما يخسرونه.

ويرى الباحث أن اتجاهات التسييس التنظيمي بين الأفراد والجماعات يمكن التعرف إليها من خلال ثلاثة محاور كما هو موضح في الجدول (3.2) الآتي:

جدول 3.2: اتجاهات التسييس التنظيمي حسب المكان والمستوى الإداري والشرعية وعدد الأفراد

شكل الاتجاهات		محور الاتجاهات
داخلي	خارجي	(1) المكان
أفقي	رأسي	(2) المستوى الإداري
رسمي	غير رسمي	(3) الشرعية
فردى	جماعى	(4) عدد الأفراد

ويشير الجدول (3.2) إلى أن اتجاهات التسييس التنظيمي هي على النحو الآتي:

- المحور الأول (1): يشير إلى مكان التسييس التنظيمي والذي يكون داخليا عندما لا يشمل أفراداً من خارج المنظمة ويكون خارجيا عندما يشارك فيه أفراد من خارج المنظمة.

- المحور الثاني (2): يعتمد على المستوى الإداري للتسييس التنظيمي والذي يكون أفقيا في نفس المستوى التنظيمي ورأسيا عند تعدد المستويات الإدارية.
- المحور الثالث (3): يعتمد على محور الشرعية للتسييس التنظيمي والذي يكون شرعيا عند ممارسة الأفراد أو الجماعات للقواعد الرسمية، وغير شرعي عند ممارسة الأفراد أو الجماعات لقواعد وطرق وأساليب خارج التنظيم الرسمي.
- المحور الرابع (4): يكون حسب عدد الأفراد حيث يكون فرديا عندما يمارس من قبل فرد واحد وجماعيا عندما يشترك فيه أكثر من فرد.

4.4.2. أسباب بروز ظاهرة التسييس التنظيمي:

إن اهتمام الحكومات والسلطات الرسمية الحاكمة بديمومة سيطرتها ونفوذها لا يستقيم مع الانقلابات السياسية والثورات وظهور المعارضة، مما جعل تلك الحكومات توظف أفرادا مناصرين ومؤيدين لها للتمكن من تسييرهم وتنظيمهم وفقاً للنظام القائم وأيديولوجيته، وذلك انطلاقاً من علمهم بأن المجتمعات تحوي قوى فاعلة ومراكز قوى تتصارع أو تتعاون في تحقيق الأهداف، وأن مصدر هذه القوى يكون من خلال القدرات الشخصية أو بسبب الانتماء السياسي أو العشائري، مما حدا بالمسؤولين الرسميين إلى اعتماد التسييس التنظيمي عند توظيف أولئك الأفراد من أجل كسب تأييد أتباعهم كافة (جواد، 2000).

وتختلف ممارسة التسييس التنظيمي باختلاف الجماعة والمنظمة، ويرجع ذلك لأسباب منها ما يتعلق بالفرد وسماته الشخصية، وأخرى ترتبط بالمنظمة وثقافتها التنظيمية وبيئتها الداخلية بشكل عام، وقد ذكرت (العطية، 2003) أن أسباب التسييس التنظيمي تقوم على النحو الآتي:

1.4.4.2. الأسباب الفردية:

يمتلك الأفراد سمات شخصية مميزة والتي تكون مكتسبة أو موروثة، ويكون لهذه السمات دور مباشر في بروز ظاهرة التسييس التنظيمي وهي:

- التوجيه الذاتي العالي: وجد الباحثون أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التوجه الذاتي (قلة الاعتماد على الآخرين) يزيد من شعورهم بالقوة، وبالتالي هم أكثر ممارسة للتسييس التنظيمي.

- مركز تحكم داخلي: الأفراد الذين هم بمراكز وظيفية عالية تمكنهم من التحكم الداخلي ، فيسود الاعتقاد لديهم بأنهم يسيطرون على بيئتهم، وبالتالي هم أكثر مبادرة لمعالجة المواقف لصالحهم من خلال ممارسة للتسييس التنظيمي.
- درجة عالية من الدهاء: الأفراد الذين يمتلكون مهارات مهنية عالية جدا ومتنوعة، والذين يتميزون بالذكاء والقدرة على التحايل على الآخرين فإنهم يشعرون بالرغبة لمزيد من سلوك التسييس التنظيمي لزيادة قوتهم وسيطرتهم كوسيلة لتوسيع مصالحهم الشخصية.
- الاستثمار التنظيمي: بعض أفراد المنظمات يقومون بالتسييس التنظيمي من خلال سلوك غير شرعي، ويعتمد ذلك السلوك على مدى استثمار الفرد في المنظمات، أي كلما زادت منافع الفرد المستقبلية في المنظمة انخفضت احتمالية السلوك غير الشرعي.
- بدائل العمل المدركة: إن البدائل المدركة تعني أنه كلما زادت فرص بدائل العمل بسبب المهارة النادرة أو الشهرة للفرد زادت مخاطرته بممارسة سلوكيات غير شرعية لتحقيق مصالح شخصية.
- توقعات النجاح: إن كانت توقعات نجاح الفرد في تحقيق مصالحه الشخصية من خلال السلوك غير الشرعي عالية فإنه من المحتمل أن يلجأ لممارسة السلوك غير الشرعي، كما أن احتمالية ممارسة السلوك غير الشرعي تزداد عند نوعين من الأفراد هما : أفراد أقوياء ويتمتعون بمهارات ومناورات وتكتيكات سياسية عالية، أو أفراد سدج لا يقدرون العواقب ولا يحسبون بالشكل الصحيح نتائج تصرفاتهم، ومدى نجاح سلوكهم السياسي في تحقيق أهدافهم.

بينما يلخص (حريم، 2003) العوامل الفردية لبروز التسييس التنظيمي على النحو الآتي:

- حاجة الفرد الكبيرة للقوة.
- الشخصية الميكافيلية التي ترغب بالمرادغة والانتهازية في تحقيق الأهداف.
- سمات شخصية مميزة مثل قدرات على الاتصال والتواصل.

2.4.4.2. الأسباب التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والمواقف المختلفة تدفع الأفراد وتحفزهم على ممارسة التسييس التنظيمي، فالمنظمة تلعب دوراً رئيساً ومباشراً في تعزيز التسييس التنظيمي، وذكرت (العطية، 2003) مجموعة من العوامل المسببة للتسييس التنظيمي وهي على النحو الآتي :

- الثقة: الثقة بين الأفراد تساعد على خفض مستوى التسييس التنظيمي، وتمنع الأفراد من السلوكيات غير الشرعية بشكل خاص.
- حجم المنظمة: عندما تُقدم المنظمة على تقليص حجمها لزيادة كفاءتها، فإنها تعمل على إعادة تقسيم الموارد بين الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية، ونتيجة لتهديد مكتسبات الأفراد فإنهم يمارسون التسييس التنظيمي للمحافظة عليها.
- الترقية: عندما تتوفر فرص للترقيات فإن الأفراد يحاولون التأثير على القرار للتنافس على الفرص المحدودة وبالتالي تزيد ممارستهم للتسييس التنظيمي .
- غموض الدور: إن الوصف الوظيفي غير الواضح يساعد الأفراد على القيام بسلوكيات غير رسمية أثناء عملهم ، مثل خلط سلوكياتهم ضمن قواعد وإجراءات العمل غير الواضحة ، وبالتالي تزيد هنا ممارسة التسييس التنظيمي لتحقيق مصالح شخصية .
- التقييم: لا يمكن اعتماد معايير تقييم متفق عليها من قبل الجميع ، كما ولا تستخدم الموضوعية عند تطبيق تلك المعايير، وكذلك تستخدم المنظمة معايير مختلفة أحيانا ومعايير شخصية في أحيان أخرى، مما يساعد الأفراد على ممارسة التسييس التنظيمي لتحقيق مصالحهم الشخصية .
- المكافآت: إن اعتماد المنظمات مدخل توزيع المكافآت على أساس المجموع الصفري، أي مبدأ خاسر رابح، ويعني ذلك أن المكافآت ثابتة، وبالتالي فإن أي جزء يحصل عليه الفرد أو الجماعة من هذه المكافآت فسيكون على حساب الأفراد والجماعات الأخرى في المنظمة، فعندما يكسب فرد أو جماعة يخسر الأفراد والجماعات الأخرى، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة احتمالية ممارسة الأفراد للتسييس التنظيمي في المنظمة.
- المشاركة: مشاركة الأفراد في صناعة قرارات المنظمة واعتماد الأسلوب الديمقراطي لا ينسجم مع الرغبات والمصالح لبعض المديرين الذين وصلوا لمراكزهم الوظيفية لزيادة قوتهم وسيطرتهم على موارد المنظمة، بينما الأسلوب الديمقراطي يساعد الآخرين لمشاركتهم قوتهم وسيطرتهم وبالتالي فإنهم يحاربون المشاركة بقوة ومن خلال ممارستهم للتسييس التنظيمي، فيقومون بعقد اجتماعات لجماعات العمل بشكل صوري مسرحي وتمير قراراتهم.
- الأداء العالي: عندما يقوم أفراد المنظمة بتنفيذ أعمالهم الموكلة إليهم، فإنهم يكونون محاسبون على عدم الإنجاز في الأوقات المحددة وبالكيفية المطلوبة، مما يجعلهم تحت ضغط عال حتى يبدوا بصورة حسنة وينجزوا أعمالهم، وعندما يشعرون أن أعمالهم مهددة من خلال ذلك الإنجاز فإنهم يسلكون طرقا تظهرهم في وضعية مناسبة، وبالتالي يزداد لديهم سلوك التسييس التنظيمي.

- مكافأة التسييس: عندما ينجح سلوك التسييس التنظيمي من قبل بعض المديرين في تحقيق أهدافه وحصوله على مكافأة من الإدارة العليا باعتبار أن هذا السلوك مقبول لديها، فإن ذلك يوفر مناخا إيجابيا لتشجيع الأفراد على ممارسة التسييس التنظيمي، وكذلك سعي بعض المديرين لتحقيق مصالحهم الشخصية واستغلال مناصبهم، وكيف يندفع الأفراد لممارسة التسييس التنظيمي بسبب تلك العوامل.

ولكن (حريم، 2003) يرى أن العوامل التنظيمية التي تساعد في ظهور التسييس التنظيمي هي:

- حالة عدم التأكد بسبب غموض الأدوار وتدني الرسمية.
- محدودية الموارد في المنظمة.
- التنافسية الشديدة بين الأفراد، وكبر حجم المنظمة وزيادة تعقيدها.
- مرحلة الولادة والاضمحلال في دورة حياة المنظمة.
- القرارات المهمة والعشوائية والارتجالية.

بينما (الصيرفي، 2006) ذكر أن أسباب التسييس التنظيمي تعود إلى:

- التنافس على السلطة والموارد: ويبدو التسييس التنظيمي جليا في المنظمات التي تكون فيها الموارد نادرة وذات أهمية بالنسبة للأفراد والجماعات المتنافسة وخاصة عندما تكون طرق الحصول عليها صعبة.
- عدم موضوعية تقييم الأداء: عندما يكون تقييم أداء الأفراد غير موضوعي ولا يعتمد معايير واضحة ومحددة، فإن هذا يعني أن التقييم يعتمد معايير أخرى لها ارتباط بالعلاقات الشخصية، مما يشجع الأفراد على سلوك التسييس التنظيمي.
- التعويض عن الضعف: يلجأ بعض الأفراد إلى التسييس التنظيمي للتعويض عن حالة الضعف التي وصلوا إليها بسبب وجودهم في (أو ترقيتهم إلى) مراكز وظيفية لا يقدرّون على القيام بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها، ويرغبون في التمسك بتلك المراكز أو الحصول على ترقية مستقبلية.
- قياس النتائج على المدى الطويل والقصير: من المعلوم أن الأفراد يسعون للحصول على تقييمات حسنة من قبل رؤسائهم على أعمالهم التي ينفذونها، ويظهرون قدراتهم ومهاراتهم، ولكن عندما تعتمد نتائج الأعمال في التقييم في المنظمة رغم أن بعض الأعمال تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذا يجد أولئك الأفراد أنفسهم أمام خيارين، الأول هو تكريس

الجهد على الأنشطة التي تسرع في إظهار نتائج أعمالهم، والثاني هو سلوك التسييس التنظيمي حتى يبدو في أحسن صورة أمام مقيميهم.

- المشاركة في القرارات الجماعية: إن زيادة مشاركة الأفراد في صناعة القرارات الجماعية تجعل الأفراد أكثر حيوية واهتماماً بتلك القرارات، مما يوفر مناخاً خصباً للأفراد لتفاعلات استمالة بعضهم البعض نحو وجهات نظرهم المختلفة، وبالتالي يوفر ظهوراً واضحاً لسلوك التسييس التنظيمي.

5.4.2. حاجات الأفراد وأهداف المنظمات:

تُعتبر حاجات الأفراد وأهداف المنظمات أهم ما يسعى لتحقيقه كل منهما من خلال الآخر، وتبذل المنظمات المعاصرة جهوداً للتوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وجعل السعي لتحقيقهما مشتركاً، والأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها تتولد من حاجاته المختلفة، وهذه الحاجات تولد دافعية لديه وتحفزه للعمل على تحقيقها، كما ويعتقد الإنسان أن بإمكانه تحقيق هذه الأهداف من خلال عمله في منظمات الأعمال، وذكر (عبد الوهاب، 1996) أن حاجات الإنسان تكون على النحو الآتي:

- حاجات البقاء: الإنسان يحب الحياة ويخاف من الموت ولا يرغب فيه، وهو يعمل على تحقيق ذلك من خلال سعيه للحصول على أساسيات العيش والتمثلة بالمسكن والمأكل والمشرب والهواء.
- حاجات الأمان: يخشى الإنسان الخطر الذي يتهدهده مهما كان حجمه ونوعه، ولا يرغب في تعريض نفسه لإيذاء جسدي أو لفظي أو معنوي، وبالتالي يبذل جهده للحصول على الأمان والسلامة من كل المخاطر، ورغم سعي المنظمات لتحقيق الأمان لأفرادها إلا أن بعض الوظائف ذات طبيعة خطيرة.
- حاجات اجتماعية: يرغب الإنسان أن يكون عضواً محبوباً في جماعة، ولا يسعى للعزلة والوحدة، ويفضل إقامة علاقات مع أبناء جنسه، وخاصة في ميدان عمله ومسكنه.
- حاجات التقدير والاحترام: يحاول الإنسان الحصول على شعور التقدير والاحترام أمام الذات والآخرين، ويزيد هذا الشعور عندما يمتلك الإنسان مهارات مهنية تخصصية مميزة في ميدان العمل داخل المنظمة.
- حاجات تأكيد الذات: يسعى الفرد الطموح إلى الوصول إلى الوضع المثالي الذي يتخيله ويحب أن يجد نفسه فيه، لذا يحتاج مزيداً من الاستقلالية لتحقيق ذلك.

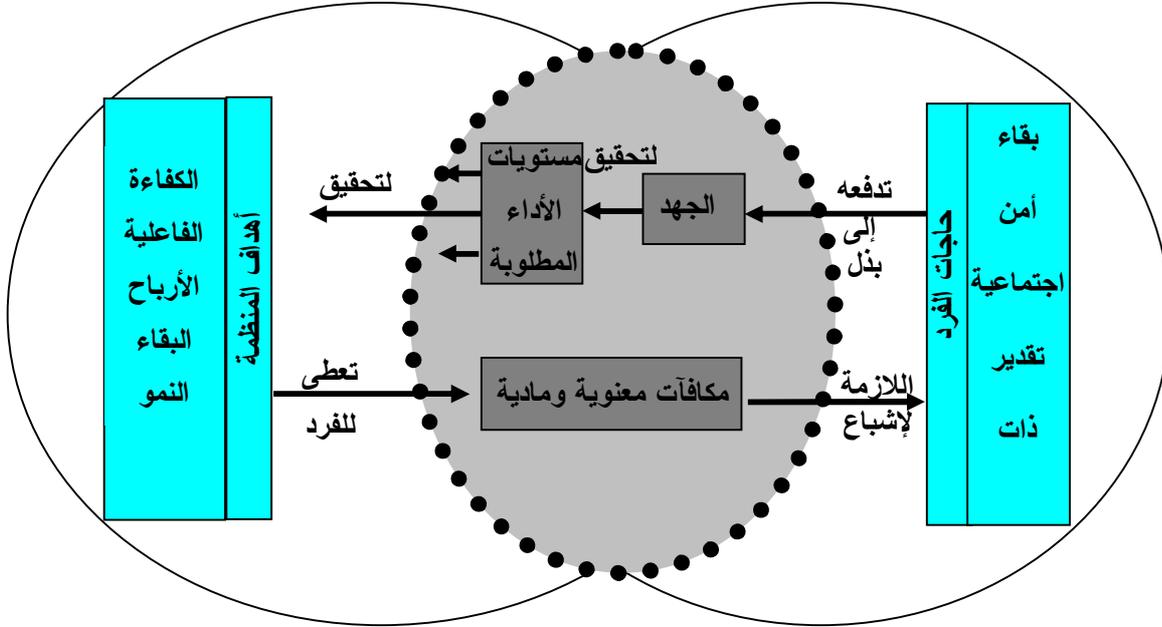
أما المنظمات فإنها تضع أهدافا محددة منذ نشأتها وتبذل جهودا لتحقيقها من خلال العاملين في الوحدات الإدارية الفرعية فيها، بحيث تقوم هذه الوحدات بتحديد أهداف لها وبما يسهم في تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة، ويذكر (عبوي، 2006) أن الأهداف التنظيمية تظهر في رسالة المنظمة والتي تبين أيضا سبب وجود المنظمة وطريقة تحقيق تلك الأهداف، وأن هذه الأهداف تهتم بعدة أمور وهي:

- الشرعية: تحافظ المنظمة على شرعيتها من خلال ديناميكية التفاعل مع المتغيرات البيئية في المعتقدات والثقافة والعادات، وبالتالي تضع رسالتها لتكون متوافقة ومنسجمة مع تلك المتغيرات.
- توجيه الموظفين وتحفيزهم: وذلك من خلال مشاركة الأفراد في صناعة القرارات ووضع الأهداف التشغيلية، مما يؤدي إلى تمسكهم بها والعمل على تحقيقها، وتكون هذه الأهداف مرشدا للأفراد عن الشيء الذي يعملون من أجله.
- مؤشرات اتخاذ القرارات: إن أهداف المنظمة دليل يرشد الأفراد إلى سلوكهم، وضابط لقراراتهم التي يرغبون في اتخاذها، وهذا يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات المناسبة لنموهم واستقلالهم وإبداعهم.
- معايير للأداء: حيث تعتبر أهداف المنظمة معايير لتقييمها، وتحديد المخرجات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، ومن خلالها يمكن التعرف إلى فاعلية وكفاءة المنظمة.

بينما يذكر (عبد الوهاب، 1996) أن الأهداف التنظيمية تكون كما يأتي:

- الأداء العام: وذلك بالاطلاع على النتيجة النهائية المتحققة من خلال العائد على الاستثمار، أو الربح للحصة الواحدة، ومدى نمو المنظمة وزيادة حجم إنتاجيتها، أو جودة توصيل الخدمة ونوعيتها في المنظمات غير الربحية.
- المصادر: أي كيفية الحصول على مصادر للتمويل من البيئة من خلال إنشاء مشاريع جديدة أو تشغيل موارد بشرية بمهارات متميزة.
- تطوير الموظفين: تهتم المنظمة بتدريب مواردها البشرية وتأهيلهم وتنميتهم، والعمل على ترقيتهم، وتوفير الأمن والسلامة لهم أثناء عملهم.
- الإبداع والتغيير: من خلال أفراد يتصفون بالمرونة والاستعداد للتكيف مع تغيرات البيئة.
- الإنتاجية: وتهتم بالفاعلية في تحقيق الأهداف بمقارنة المخرجات مع المدخلات ضمن الموارد المتاحة، وكفاءة الأفراد في تحقيق تلك الأهداف.

وبهذا فإن أهداف المنظمة تعطي الأفراد فكرة عن أهميتها وشرعيتها ومدى توافق هذه الأهداف مع الثقافة المجتمعية والتكنولوجيا المتوفرة، كما وتكون مؤشرا وموجها ومحفزا لاتخاذ القرارات المناسبة من قبل أفراد المنظمة وخاصة إذا شاركوا في وضع هذه الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة بالشكل (2.2) الآتي:



شكل 2.2: حاجات العاملين وأهداف المنظمة (عبد الوهاب، 1996).

ويبين الشكل (2.2) أن حاجات الفرد تدفعه إلى بذل الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بوساطة المنظمة، وهو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتقوم المنظمة من جانبها بإعطاء الفرد مقابل الإنجازات التي حققها مكافآت مادية ومعنوية للمساهمة في إشباع حاجاته.

إن عدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بوساطة المنظمة سوف يؤثر سلباً على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد المكافآت المناسبة يؤثر سلباً على مستويات إشباع الفرد لحاجاته. والتأثير السلبي على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها يعني انخفاض كفاءة هذه المنظمة وفعاليتها وانخفاض مستويات أرباحها مما قد يؤثر على احتمالات استمرار وبقاء المنظمة، وهذا بالطبع ليس في صالح الأفراد العاملين فيها.

كما أن التأثير السلبي على مستويات إشباع الأفراد لحاجاتهم يولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا عن العمل مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وكذلك معدل دوران العمل ، إن ذلك بالطبع ليس في صالح منظمات الأعمال (عبد الوهاب، 1996).

لذا يرى الباحث أنه من الضروري أن تكون حاجات الأفراد وأهداف المنظمة في بؤرة اهتمام القائمين على إدارة المنظمات المختلفة، لما لهذين الأمرين من تأثير على نجاح المنظمة والأفراد واستمرارهما.

6.4.2. القوة كأداة للتسييس التنظيمي:

أوصى رائد الفلسفة السياسية النفعية - الايطالي - نيقولا ميكافيللي في القرن الخامس عشر الأمير لورنزدى ميديش للتحلي بالقوة مع الدهاء حتى تستمر سيطرته على مملكته، وأن يعرف متى تُستخدم القوة ومتى تُستخدم الحيلة والدهاء وبأي وسيلة ، فالغاية تبرر الوسيلة في فلسفة ميكافيللي. وأضاف كما أن القوة تؤدي إلى الانتصار فإنها تساعد على بسط رايات السلام حين يرى الخصم أن الطرف الآخر يمتلك القوة لردعه والانتصار عليه فيخاف منه ويرهبه ويجنح إلى السلم بدلا من الاستسلام إذا نشبت الحرب (ميكافيللي، 1989).

توالى استخدام القوة في المجتمع من قوى عضلية إلى الاستعانة بفروع الأشجار والأحجار، ثم استخدم الإنسان السهام والرماح والسيوف، ثم اكتشف البارود في القرون الوسطى، ثم توصل الإنسان إلى استخدام أسلحة الدمار الشامل في العصر الحديث يفتك بالآخرين ويتباهى بها في منظومة القوى، ثم انتهى عهد القوة العضلية كمعيار لقوة الإنسان عندما تسلح بقوة العقل التي سخرت له استخدام قوة المعرفة لاكتشاف المجهول وتطوير حضارته. (الجزائر، 2005).

1.6.4.2. مفهوم القوة:

ذكر روبرت (Robert) كما ورد في (الجزائر، 2005) أن هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة لدى بعض الباحثين في نظرية المنظمة؛ لأن السلطة تعني حق إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الحق شرعي ومستمد من المركز الوظيفي في التنظيم، ولكن السلطة لا تضمن تحقيق النتائج المنشودة من قبل الأفراد، ولتحقيق ذلك تحتاج السلطة للقوة حتى تتمكن من التأثير في الآخرين، فقد يملك الفرد سلطة ولكنه لا يملك قوة، أو يملك قوة ولكنه لا يملك السلطة، وقد يملكهما معا.

ويمكن توضيح مفهوم القوة المستخدمة داخل المنظمات من خلال عرض ما ذكره عدد من الباحثين وذلك على النحو الآتي:

حظي مصطلح القوة بالاهتمام بعدما أصبحت المنظمات تدرس وكأنها مؤسسة سياسية وخاصة بعدما طرح مصطلح التسييس التنظيمي، والذي يعتبر القوة أداة لممارسته داخل المنظمات (الراجحي، 2008).

وذكر الكاتب الأمريكي صامويل هنتجتون في كتاب صدام الحضارات القوة بأنها قدرة فرد أو جماعة ما على تغيير سلوك فرد أو جماعة أخرى، والسلوك يمكن أن يتغير عن طريق الإقناع أو القسر أو النصح، وهذا يتطلب بدوره أن يكون لدى مستخدم القوة مصادر اقتصادية وعسكرية ومؤسسية وديموغرافية وتكنولوجية واجتماعية أو غيرها. وقوة الجماعة أو الدولة تقدر عادة بحساب المصادر الموجودة تحت تصرفها، في مقابل ذلك التي في يد الدول أو الجماعات التي تريد أن تمارس نفوذاً عليها (الجزار، 2005).

ولكن (القيوتي، 2003) عرف القوة بأنها قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين بشكل يجعلهم ينفذون له وينفذون رغباته ليس خوفاً من عقاب، ولا تنفيذاً للالتزامات القانونية توجبها التعليمات، وإنما بسبب قناعة بسداد رأيه أو لإدراكهم أنه يعمل على تحقيق مصالحهم وينطق باسمهم.

ويرى (هال، 2001) أن القوة تظهر حين يملك (أ) القوة والتأثير على (ب) إلى حد أن (أ) بإمكانه أن يجعل (ب) يعمل شيئاً لم يكن لي عمله لولا ذلك التأثير من (أ).

وجعل (الصيرفي، 2006) القوة بمفهوم النفوذ، وبين أنها تمارس بوساطة أساليب غير رسمية مثل الإقناع وضغوط الأصدقاء والزملاء، وأنها تعني كذلك قدرة الشخص أو الجماعة على إجبار الآخرين على أن ينتهجوا سلوكاً معيناً وتتوقف درجة هذا التأثير على مستوى نضج الأفراد (النضج = الرغبة في العمل × المقدرة على أداء ذلك العمل).

أما (عوض، 2008) فقد عرف القوة بأنها احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة شخص آخر وسلوكه، أو هي قدرة الحصول على التأثير المطلوب.

بينما (العطية، 2003) فقد بينت أن القوة هي عملية طبيعية يمارسها الأفراد في أي منظمة، ويجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا أردنا فهم سلوك المنظمة؛ لأن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً.

2.6.4.2. مصادر القوة:

ذكر عالم العلوم السياسية الأمريكي هارولد لازويل (Harold Lasswell) كما ورد في (الجزائر، 2005) أن الساعين إلى القوة لا يملكون بالضرورة وعيا وإدراكا واضحا لسبب سعيهم وراء القوة، فهم عادة ما يبررون ذلك بعبارات تقبلها قيمهم الواعية، وربما تقبلها أيضا الأيدلوجية السائدة بين هؤلاء الذين ينتمون إليهم.

وتنشأ القوة عندما يتم تقسيم العمل وتحديد الأقسام المختلفة في المنظمة، حيث يؤدي التمايز الأفقي إلى خلق وظائف على درجة عالية من الأهمية دون غيرها، أو عندما يقوم بعض الأفراد بإقناع غيرهم بأهمية أعمالهم ووظائفهم، كما وتؤثر طبيعة الفرد أو الموقف أو كلاهما على امتلاك الفرد للقوة، ويمكن تحديد مصادر القوة كما ذكرها (القريوتي، 2003) على النحو الآتي :

- المركز الوظيفي: وكما أن السلطة الرسمية مصدر من مصادر القوة ، فإن مراكز الأفراد القيادية في الهيكل التنظيمي للمنظمة تزيد من قوة التأثير على القرارات الرسمية ، والمرؤوسون يتقبلون هذا التأثير باعتباره حقاً لازماً لمركز المدير .
- السيطرة على الموارد: إن امتلاك الموارد من قبل الفرد أو الجماعة لا يعني امتلاك القوة ما لم تكن هذه الموارد نادرة ولا يتوفر بدائل لها ، وكلما كانت الموارد نادرة ، تعززت قوة الفرد والجماعة المالكة لهذه الموارد في التأثير على الآخرين ، كما يجب أن تمتلك هذه الموارد أهمية كبيرة وحرية حتى يتسنى للجماعة أو الفرد امتلاك قوة بشكل أكبر ، والأهمية هنا تتمثل بمدى حاجة الآخرين إلى تلك الموارد التي يسيطر عليها الفرد أو الجماعة .
- تمركز شبكة العمل: إن وجود الفرد في مركز مهم في الهيكل التنظيمي ، أي المكان الصحيح داخل المنظمة قد يكون مصدرا للقوة ، فالأفراد الذين يحتلون المركز في شبكة العمل يمتلكون القوة؛ لأن مراكزهم تسمح لهم بتقليل اعتمادية المنظمة من خلال أنهم يكاملون بين الوظائف. (Daniel, 1984).
- شبكة من العلاقات والاتصالات مع ذوي المناصب والمراكز الحساسة: إن من يتمتع بشبكة اتصالات واسعة وحرية الوصول إلى أصحاب التأثير والقوة يكتسب بدوره نفوذا وتأثيرا على الآخرين (السالم، 2005)

وأشار (عوض، 2008) أن المفكرين يرون أن هناك خمسة أنواع من القوة هي على النحو الآتي:

- القوة الشرعية: السلطة تأتي من المركز الوظيفي الرسمي، والتي تكون هي بدورها مصدرا للقوة الشرعية.
- قوة المكافأة: يمتلكها الفرد بسبب صلاحيته في منح أو منع المكافأة.
- قوة الإكراه: يمتلكها الفرد بسبب صلاحيته في العقاب.
- قوة السند: ويحصل عليها الفرد من سماته الشخصية المميزة (الكاريزما)، أو من العرف والتقاليد السائدة.
- قوة الخبرة: ويحصل عليها الفرد من الخبرة المتراكمة، ولأهمية المعلومات ونوعيتها التي بحوزته.

ولكن روبنز (Robbins, 1986) ذكر بأن لمصطلح القوة في المنظمات عدة أشكال حسب مصادرها وهي على النحو الآتي:

- القوة التوافقية: وهي التي بموجبها تتقبل الأطراف المتنافسة تبادل الخداع والمراوغة والتعاون لتحقيق حل وسط يضمن لأي منهما بعضاً من مصالحه.
- القوة العلمية: وهي التي يتم بموجبها البحث عن التخييلات والتصورات ، وصنع الأحداث التي تفتح الأفاق نحو فرص جديدة منطقية نابعة عن التفكير العلمي والعقلانية الشديدة.
- القوة الإيحائية: وتتجلى في استخدام كل وسائل الاتصال غير المباشر كالحركات والإرشادات والإيماءات ونظرات العيون وتقاطيع الوجه ونبرة الصوت، وكل ما من شأنه إيصال الرسالة إلى الطرف الآخر لتحقيق الغرض المقصود. وواضح أن هذه القوة تستمد من الطبيعة والصفات المكتسبة أو الموهوبة للفرد وليس من التشريع والمعرفة.
- القوة المعارضة: وهي التي تقوم على إثارة الآراء وتقديم المعلومات المتناقضة لما يتوقعه الطرف الآخر، حتى يستطيع الفرد من خلالها جعل هذا الطرف يغير موقفه فجأة ويشعر بنقاط ضعفه بنفسه.

وذكر (عوض، 2008) أن هناك مدخلا آخر يبين أن مصادر القوة تكون على نوعين هما على النحو الآتي:

- قوة المنصب: وهي قوة كامنة في المركز الوظيفي الرسمي نفسه بغض النظر عن شاغله، وتكون السلطة التي يمنحها المركز الوظيفي هي مصدر القوة، وبالتالي فإن شاغل ذلك المركز يتمتع بالقوى الشرعية والمكافأة والخبير وجانباً من قوة الإكراه.

- قوة الشخصية: وهي قوة كامنة في الفرد نفسه بغض النظر عن المركز الوظيفي الرسمي الذي يشغله، ويمتلكها الفرد من العرف والتقاليد والمكانة الاجتماعية، أو من خصائصه الشخصية المميزة، ولزيادة القوة الشخصية فإن الفرد يستخدم قوى الخبير والإكراه والمكافأة والإقناع.

بينما (عبوي، 2006) يقسم مصادر القوة إلى:

- أولاً مصادر فردية وهي:
 - قوة العائد للتحكم في موارد ثمينة: وتستند قوة الفرد هنا إلى القدرة على التحكم في موارد تنظيمية قيمة والتي يحتاجها الآخرون ولا يستغنون عنها مثل المكافآت والترقيات والعلاوات.
 - قوة الإكراه أو الإجبار: وذلك من خلال التحكم في العقوبات المختلفة مثل الإنذارات الرسمية أو الخصم من الراتب.
 - قوة شرعية السلطة التنظيمية المسلم بها: وذلك عندما يعتقد الفرد أنه يمتلك سلطة معترفاً بها من قبل الآخرين بحكم مركزه الوظيفي الرسمي، والذي يمنحه صلاحيات يذعن لها الآخريين.
 - قوة المرجع أو الثقة في التحكم المستند على الإعجاب: وتستند هذه القوة على احترام المرؤوسين وإعجابهم بأصحاب القوة.
 - قوة الخبرة: وتستند على المهارات النادرة والمعلومات القيمة.

● ثانياً مصادر تنظيمية وهي:

- المركز الوظيفي: يحصل الفرد على القوة من المركز الوظيفي الرسمي، مع العلم أن المراكز الوظيفية المركزية تعطي صاحبها قوة أكبر.
- الصفات الشخصية: وتتشكل قوة الفرد نتيجة علاقاته مع الآخرين وتراكم الخبرة والمهارات المتعددة.
- القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر المعلومات: حيث تشكل المعلومات التي يمتلكها الأفراد وخاصة تلك التي تؤثر على صناعة القرارات التنظيمية مصدر قوة لأولئك الأفراد.

وذكر روبرت (Robert) في كتاب (التحليل السياسي الحديث) كما ورد في (الجزائر، 2005) أن القوة التي يتمتع بها أي شخص محددة لعدد من العوامل الهامة، ولا يوجد من يملك قوة مطلقة غير محددة - بما في ذلك الزعماء في ذروة القوة - ولا يستطيع أن يحقق القوة التي يمكنه الوصول إليها نظريا ، وكذلك فإن الحصول على القوة يستحق السعي وبذل الجهد لرفعة الفرد وإثبات ذاته.

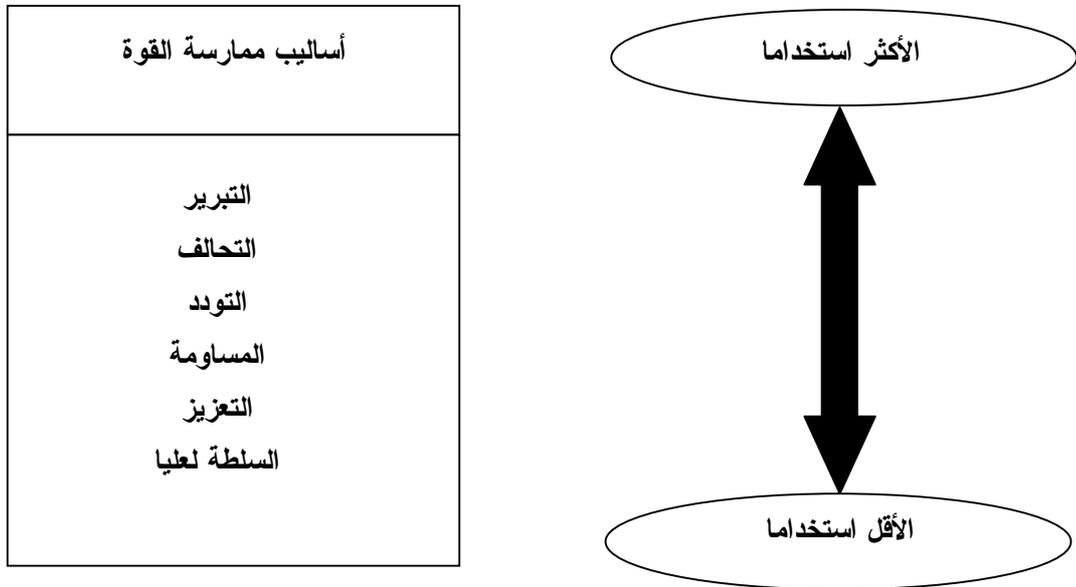
3.6.4.2. أساليب استخدام القوة:

ذكر (الصيرفي، 2006) أن أساليب استخدام القوة هي على النحو الآتي:

- الإصرار: ويعني إصدار أوامر لتحديد مواعيد إنجاز الأعمال، ومتابعة تقييد الأفراد في تنفيذها، مع تكرار التذكير بتعليمات أهمية الطاعة وعدم المخالفة.
- التملق (دغدغة الأنا): ويعني التقرب من خلال المديح وتعظيم أهمية الآخرين ومكانتهم، مع بيان الحاجة الضرورية للمساعدة من قبل الآخرين.
- العقلانية: وتعني إقناع الآخرين باستخدام البيانات والحقائق، واستخدام أسلوب المنطق لبيان أحقية الحاجة وأهميتها وضرورتها.
- العصا والجزرة: وتعني العقاب والثواب، بمعنى المنع أو التهديد بمنع مزايا، والمنح أو الوعد بمنح لمزايا ومكتسبات وتفضيل على الآخرين، مثل تجميد الترقيّة أو التهديد بذلك، أو منح علاوة أو الوعد بها.
- تبادل الحقيقة: وتعني المساومة على تبادل المنافع أو الخدمات بين الأفراد الذين يمتلكون القوة، مع استعداد الأفراد لتقديم تضحيات شخصية عند الحصول على تلك المنافع أو الخدمات.
- الاستعانة بالرؤساء: ويعني حصول الأفراد على دعم رؤسائهم وتأييدهم، ليذكرهم رؤسائهم بصورة حسنة أمام المستويات العليا في المنظمة كتابيا أو شفويا ، ويساعدوهم كذلك على مقابلة المديرين في تلك المستويات.
- القطيعة: وتعني الامتناع أو التباطؤ المتعمد عن العمل مع فرد أو جماعة، والتوقف عن مصادقتهم وتجاهلهم، والتحالف مع غيرهم للحصول على تأييد ذلك الفرد ودعمه أو تلك الجماعة على طلبات أو مقترحات يتم تقديمها من خلال اجتماع رسمي.
- التحالف: ويعني الحصول على دعم الزملاء والمرؤسين وتأييدهم للطلب أو المشروع المقترح.

بينما أوضح (اللوزي، 2003) أن أساليب استخدام القوة تعتمد على الموقف والمركز الوظيفي وحجم المنظمة؛ فأفراد المراكز الوظيفية العليا يستخدمون أسلوب العصا والجزرة، بينما أفراد المراكز الوظيفية الدنيا يستخدمون الأسلوب العقلاني والإقناع المنطقي، وأما أفراد نفس مستوى المركز الوظيفي فإنهم يستخدمون أسلوب تبادل المنفعة، كما ويلجؤون لأساليب الإقناع المنطقي والتحالف والتعاون عند محاولتهم إحداث تغييرات في بيئة العمل، ولكنهم يستخدمون أسلوب التودد والمداهنة والإطراء والمدح عند سعيهم للحصول على منافع شخصية.

كما يرتب (اللوزي، 2003) أساليب استخدام القوة حسب استخدامها الأكثر والأقل من قبل الأفراد في المنظمة، وذلك حسب الشكل (3.2) الآتي:



شكل 3.2: ترتيب أساليب استخدام القوة (اللوزي، 2003)

4.6.4.2. اتجاهات القوة:

يُعتبر استخدام القوة في المنظمات ظاهرة طبيعية؛ لأنها حقيقة واقعية في حياة المنظمات ولا يمكن تجنبها، وقد تكون القوة موجودة ولا تُستخدم وذلك عندما تكون كامنة لدى الفرد الذي يمتلكها ولا يفوضها، ومن أهم مظاهر القوة أنها دالة الاعتمادية، وتعتمد الاعتمادية على البدائل المتاحة والمدركة من قبل الواقع تحت تأثير قوة الآخرين، ومدى حاجتهم ورغبتهم بتلك البدائل (العطية، 2003).

وتكون اتجاهات القوة في المنظمة كما يراها (السالم، 2005) على النحو الآتي:

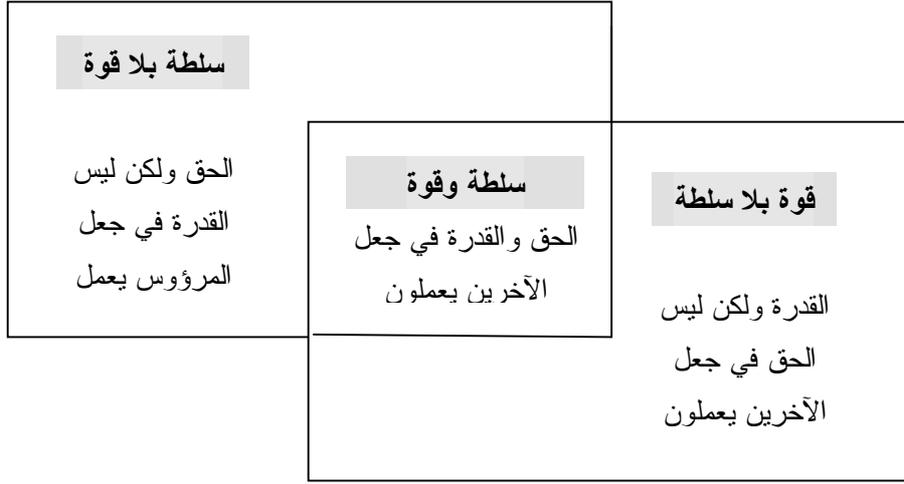
- اتجاهات القوة الرأسية: إن أصحاب القوة هنا يرغبون في الاستئثار بصناعة جميع القرارات الأساسية في المنظمة، وبالتالي فإنهم يبذلون قصارى جهودهم لأن تكون اللامركزية حالة استثنائية في المنظمة ولا تتكرر باستمرار، وذلك عن طريق تفويض ظاهري للسلطة للمستويات الإدارية الدنيا، بينما يكون تأثير أصحاب القوى مستمرا من أعلى لأسفل عن طريق امتلاكهم المعلومات بالتكنولوجيا المتطورة والتي تعطي التغذية الراجعة عن أحوال المستويات الإدارية الدنيا.
- اتجاهات القوة الأفقية: يستخدم الأفراد العاملون في المنظمة في نفس المستوى الإداري القوة في التأثير على بعضهم البعض، ويكون لكل وحدة إدارية فرعية مقدار من القوة يختلف عنه في الوحدات الأخرى، وذلك حسب أهمية الوحدة الإدارية ومدى علاقتها بالاستراتيجية التنظيمية.

وتتركز اتجاهات القوة الأفقية في منظمات الأعمال المختلفة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين والتنفيذيين داخل الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمات، حيث يتميز الاستشاريون بالخبرة وامتلاك المعلومات وبالتالي القدرة على توجيه النقد للتنفيذيين، بينما يتحكم التنفيذيون بالمزايا والأجور والترقيات وبالتالي تحصل تبادلية تأثير للقوى بين أفراد المستوى الإداري الواحد، وينشأ عن ذلك مساومات لا يكون فيها رابح ولا خاسر بل مرضية لأطراف تأثير القوى التبادلية (جاكسون، ومورجال، 1988).

5.6.4.2. العلاقة بين السلطة والقوة:

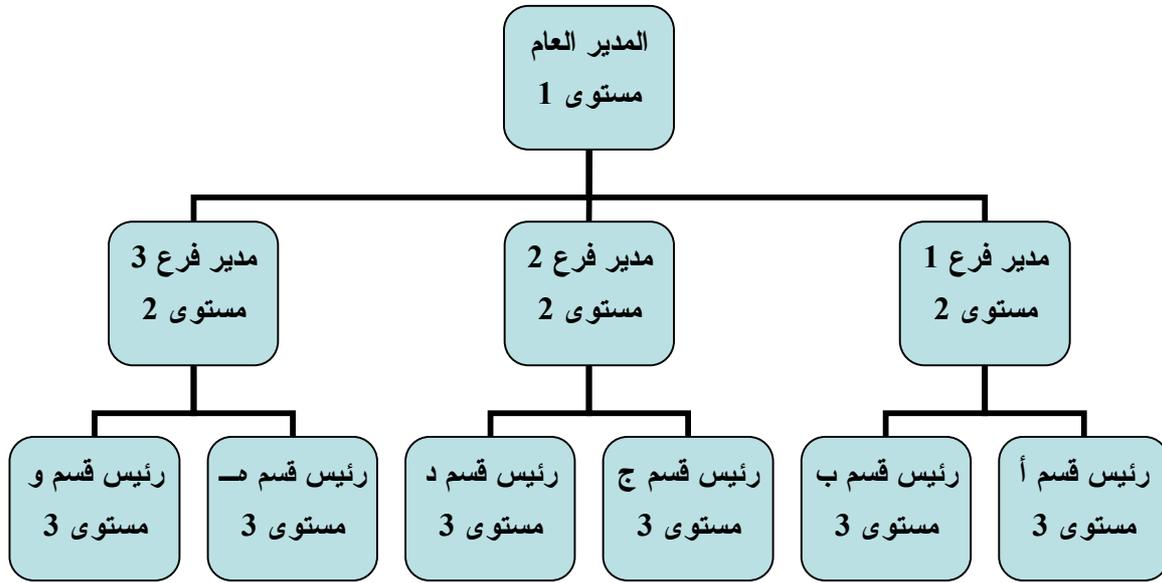
السلطة مقترنة بالمركز الوظيفي وهي جزء من القوة وتعطي الحق لشاغل المركز الوظيفي في توجيه الآخرين نحو العمل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن السلطة المستمدة من المركز الوظيفي لا تضمن تحقيق النتائج المرغوبة في جعل العاملين يحققون أهداف المنظمة؛ لأن الفرد قد يمتلك سلطة ولكنه لا يمتلك القوة، بينما قد يمتلك الفرد القوة ولكنه لا يمتلك السلطة، فلا يملك بذلك الحق القانوني أو الشرعي في جعل الآخرين في المنظمة يعملون، بينما عندما يملك الفرد السلطة والقوة معا فإنه يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

وبين (السالم، 2005) العلاقة بين القوة والسلطة على النحو المبين في الشكل (4.2) الآتي:



شكل 4.2: العلاقة بين السلطة والقوة (السالم، 2005)

وكذلك يمكن تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى وفق الهيكل التنظيمي الرسمي المكون من عدة مستويات إدارية، وأن الحق في اتخاذ القرارات يزداد كلما اتجه المركز الوظيفي الرسمي في المنظمة نحو قمة هرم الهيكل التنظيمي الرسمي كما هو موضح في الشكل (5.2) الآتي:

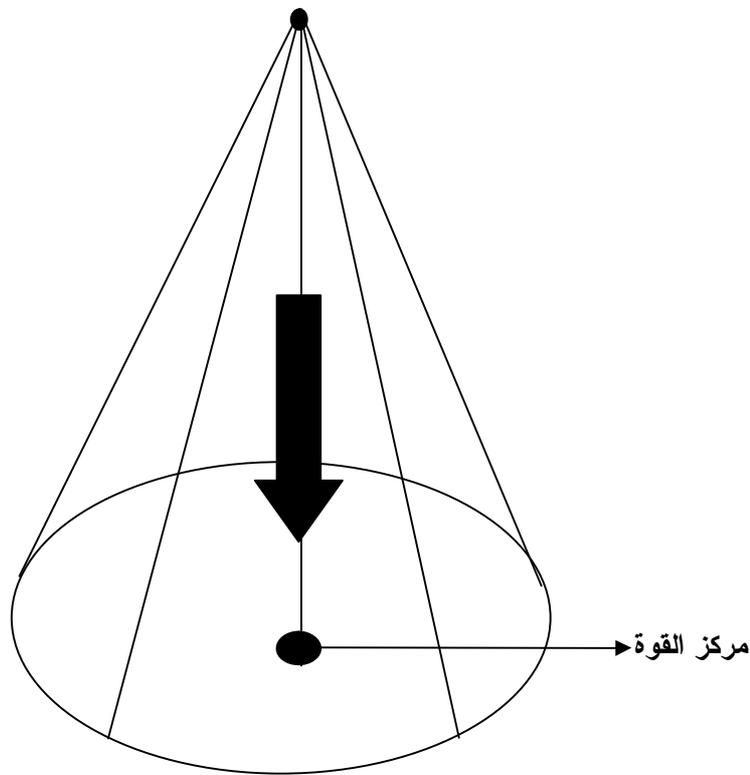


شكل 5.2: مستويات السلطة الرسمية في المنظمة (الشبلي، والنور، 2009)

نلاحظ من الشكل (5.2) أن الهيكل التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات إدارية، المستوى الأول يشمل المدير العام، والمستوى الثاني الأدنى ويشمل مدراء الفروع وهو أدنى من المستوى الأول

وأعلى من المستوى الثالث، وأخيراً فإن المستوى الثالث وهو الأدنى في الهيكل التنظيمي يشمل رؤساء الأقسام.

إن قوة الفرد تعتمد على موقعه من مركز القوة في المنظمة، فكلما اقترب الفرد من مركز القوة ازداد تأثيره على القرارات، أي زادت قوته. وليس شرطاً هنا أن يتجه نحو قمة الهرم التنظيمي لتزيد قوته، بل يمكن للفرد التحرك أفقياً نحو مركز القوة، حيث يمكن تخيل القوة على أنها مخروط من ثلاثة أبعاد ليمثل مركزه مركز القوة في المنظمة، وتكون قوة الفرد حسب موقعه العمودي ومدى قربها من مركز المخروط، والشكل (6.2) الآتي يوضح مركز القوة في المنظمة (السالم، 2005).



شكل 6.2: مركز القوة في المنظمة (السالم، 2005)

وتوجد صعوبة في التمييز بين القوة الممنوحة قانوناً للشخص وبين القوة السياسية الكامنة لديه، وهل القوة الممنوحة هي الأكثر فعالية والتي تعتمد على النفوذ مع أنها الأسهل للتطبيق، أم أن القوة السياسية الكامنة هي الأهم مع أنها هي الأعد في التحليل والبحث، علماً أنه من الممكن في بعض الأحيان الجمع بينهما لأنهما يعملان في اتجاه واحد هو زيادة نفوذ الفرد وتعظيم مكانته. (السالم، 2005)

وتوجد كذلك صعوبة في الكشف عن مقاصد ونوايا الفرد الذي يمارس التسييس التنظيمي، أو معرفة دوافعه واستراتيجيته المفضلة التي يناور بها وأدواته التي يختارها في المراحل المتعاقبة لممارسته للتسييس التنظيمي (عساف، 1994).

كما أن المراكز الوظيفية تختلف درجة أهميتها في المنظمة تبعاً لاستراتيجية المنظمة، والمشاكل الجوهرية التي تواجهها المنظمة من حين لآخر، وبالتالي فإن وجود الأفراد في المراكز الهامة، يعتمد على واضعي استراتيجية المنظمة (السالم، 2002).

6.6.4.2. الصراعات بين مراكز القوى المختلفة:

إن الصراعات على القوى والسلطة في المنظمات تهدف إلى تعديل الاستراتيجيات الأصلية وتغيير نمط التنظيم الإداري السائد، فمراكز القوى تختار التنظيم الذي يناسبها ويزيد من قوتها وسيطرتها (القريوتي، 2003).

كما أن صانعي القرارات الاستراتيجية في المنظمة ليس بالضرورة أن يكون سلوكهم عقلانياً ومنهجياً عندما يسعون لاتخاذ القرارات الأمثل لتحقيق مصالح المنظمة؛ وذلك لأن هناك صعوبة في الوصول إلى العقلانية على مستوى الفرد مهما كان مركزه الوظيفي، فالعقلانية حالة مثالية ولا تصف واقع أداء الأفراد في المنظمات، وكذلك فإنه لا يوجد هدف واحد للتنظيم، بل أهداف متعددة ومتنوعة. كما ويُقدم متخذو القرارات الاستراتيجية مصالحهم الخاصة على مصالح المنظمة، وتتعارض المصالح الخاصة بين متخذي القرارات أنفسهم، لذا فإن هربرت سيمون (Herbert Simon) يقول إن كل ما يطمح إليه المديرون في المنظمات هو اتخاذ قرارات واقعية ومُرضية إلى حد ما (Stephen, 1990).

ومن المعلوم أن حاجات الأفراد وأهداف المنظمات لا تتوافق دائماً، وأن القدرة على إيجاد هذا التوافق مسألة نسبية وقد تكون صعبة، ويعني ذلك أن كثيراً من الأفراد قد لا يحققون طموحاتهم من خلال عملهم في التنظيمات بل يحققون فيها جزءاً من أهدافهم الذاتية، وبالتالي فإنهم سوف يتألمون إذا استمروا في العمل في التنظيم، لذا تحدث صراعات بين منظومة القوى داخل المنظمة وبدرجات متفاوتة. (القريوتي، 2003).

ويمكن القول أن موازنة أهداف المنظمات وحاجات الأفراد هي مصلحة تبادلية للأفراد والمنظمات.

7.4.2. أساليب التسييس التنظيمي:

عندما تتوفر الظروف المناسبة التي تشجع السلوك السياسي في المنظمات، فإن الأفراد والجماعات سوف يستخدمون أساليب مختلفة للحصول على مزيد من القوة لمحاولة استخدامها لتحقيق المصالح التي ينشدونها، وكذلك فإن الاعتبارات غير المنطقية في المنظمات تدفع الأفراد والجماعات لاتباع أساليب متعددة للسلوك السياسي (الراجحي، 2008). ومن هذه الأساليب:

- بناء الهالة المتنفذة وتلميع الصورة: ويظهر ذلك من خلال تسلُّهم إلى الأماكن المهمة وحضورهم الاجتماعات الرسمية والإعلامية كافة التي تظهرهم بأنهم شخصية مهمة، وخروجهم بملابس رسمية وقيافة لائقة للفت الأنظار نحوهم، وتحديثهم كلما سُنحت لهم الفرصة عن حرصهم الشديد على الصالح العام وعن إخلاصهم الشديد لمنظماتهم، حتى يُقنعوا من حولهم بأنهم مخلصون ونشيطون ومؤهلون فعلاً لتولي المناصب والمسؤوليات مع العلم أن الحقيقة والواقع خلاف لذلك. (الكبيسي، 1998).
- البراعة والإبداع في التوظيف الانتقائي للمعلومات: وتظهر من خلال قيام هؤلاء الطامعين بالمناصب برصد ما يشاع، وما يكتب، وما يذكر في التقارير والخطب من معلومات هنا وهناك، واختيار العبارات والمقاطع والأرقام التي يمكن تفسيرها بالطريقة التي تخدم أغراضهم وتقوي مكانتهم وتدعم تطلعاتهم. وكذلك من خلال إخفائهم أو تجاهلهم عن عمد المعلومات الأخرى التي تضر أو تعارض ادعاءاتهم، إضافة إلى ترويح وتسويق المعلومات التي تسر الإدارة العليا أو تُعزِّفها بدورهم وبإنجازاتهم، ليتمكنوا من تقوية علاقاتهم بها كي تدعمهم وترشحهم وتضعهم في مناصب أعلى. (Woffard, 1982).
- لوم ومهاجمة الآخرين: ويتضح ذلك من خلال قيام هؤلاء الطامعين بتجميع الأخطاء والانحرافات وإسقاطها على منافسيهم الأبرياء وتحميلهم مسؤولية التصرفات المنحرفة؛ ليجعلوا من هؤلاء المنافسين الضحية، وليبقوا هم في منأى عن اللوم والعقاب بوساطة التخطيط المسبق لكل التوقعات المترتبة على أعمالهم كي ينسبوا أسبابها ويعزو مسؤوليتها إلى غيرهم، بعد أن يكونوا قد رتبوا الأدلة الثبوتية على براءتهم، وأرجعوا كل الإيجابيات والمكاسب المتحققة في المنظمة لجهودهم ولأدوارهم الشخصية (الكبيسي، 1998).
- تسخير الآخرين لتحقيق المصالح المشتركة: وتظهر من خلال رسم الأدوار وتحديد المهام في الأوقات الصعبة لمجموعة من الحلفاء والأعوان الذين يتم الاعتماد عليهم في الكيد للآخرين كالصاق التهم، وتقديم الشهادات المدعمة والمؤيدة للادعاءات المطروحة، مقابل تقديم خدمات معينة لأولئك الحلفاء والأعوان (جرينبرج، وبارون، 2004).

- التقرب من أصحاب النفوذ: ويظهر ذلك من خلال قيام هؤلاء الطامعين بتقوية علاقاتهم مع أكبر عدد ممكن من ذوي الشأن والنفوذ في مختلف مواقع السلطة، وبذلك يمكن أن يكون لهم دور فاعل أو تأثير مباشر بما قد يعترضهم من أحداث للإفادة منهم في المساندة ودفع الأذى عنهم عند الضرورة (عبوي، 2006).
 - التحكم بالقواعد والإجراءات الرسمية: ويظهر ذلك من خلال تشبث هؤلاء الإداريين المصلحين بالقواعد والإجراءات الرسمية التي توقف نشاط أو مصالح منافسيهم، وإعادة تفسيرها عند اللزوم بما يخدم ويحقق مصالحهم ومصالح أصدقائهم وأعوانهم، وذلك للتمكن من الإيقاع بمصالح أندادهم (Woffard, 1982).
 - ستر وإخفاء الأعمال في كثرة الوعود وزخرفة الأقوال: ويظهر ذلك من خلال قيام هؤلاء الإداريين المصلحين برسم خطط خفية بنوايا ومقاصد مضللة على مراحل متعددة للوصول إلى ما يخفونه من أهداف ومطامع تحت ستار عناوين وشعارات وأغطية براقية ووعود كاذبة. الأمر الذي يجعل الزمن يطول في أغلب الأحيان حتى يتمكن الآخرون من كشف هذا التناقض لدى أولئك الأفراد، وقد لا يكشفون حتى النهاية عندما يسارع هؤلاء الإداريون إلى الانسحاب من أعمالهم بالطرق الأصولية كأن يطلبوا الإحالة على التقاعد، أو الرغبة في الراحة من العمل بسبب المرض، عندما يتحسسون أن كشفهم بات محتملاً أو وشيكاً (الكبيسي، 1998).
 - التسييس التنظيمي قصير المدى: تذهب (العطية، 2003) إلى أن ممارسة الأفراد للتسييس التنظيمي تكون أحيانا من خلال سلوكيات دفاعية لحماية أنفسهم من سوء الفهم أو العقاب، وتؤدي هذه السلوكيات لتحقيق أهداف الأفراد على المدى القصير، ولكن يكون لها مردود سلبي على الأفراد على المدى البعيد، وذلك عندما تصبح السلوكيات الدفاعية طبعية لدى الأفراد مع مرور الزمن، وتصبح تلك السلوكيات دون جدوى ولا يتمكن أصحابها من كسب دعم زملائهم ورؤسائهم وتأييدهم.
- ويكون تأثير السلوكيات الدفاعية على المنظمة سلبيا على المدى القصير والطويل في آن واحد، فإن هذه السلوكيات تؤدي إلى توتر دائم بين الأفراد وتؤخر القرارات، وتجعل عملية تقييم الأداء غير صحيحة، وتعرقل التطوير والتغيير والإبداع، وتساعد تلك السلوكيات من قبل الأفراد يؤدي إلى حالة جمود وعزلة للمنظمة عن بيئتها، وصولاً إلى تسييس ثقافة المنظمة وانخفاض الروح المعنوية لأفرادها (الحناوي، 1999).

ويلخص دافت (Daft, 1992) أشكال السلوكيات الدفاعية على النحو الآتي:

- تجنب الفعل: أفضل فعل هو عدم القيام بأي فعل مهما كان، ولكن الفرد يريد أن يعطي انطباعاً حسناً عن نفسه؛ لذا فإن ذلك الفرد يقوم بسلوكيات دفاعية تجنبه الفعل بإحدى الأساليب الآتية :

- زيادة التأكيد : تفسير القواعد وإجراءات العمل والحديث عن التمسك الشديد بها لتجنب مسؤولية حالة معينة.
- التهرب من المسؤولية: تحويل المسؤولية عن المهمة أو القرار إلى شخص آخر.
- الظهور بمظهر الغباء: الإدعاء الكاذب بعدم المعرفة أو القدرة على إنجاز المهمة المحددة
- عدم الاهتمام بالأشخاص كأفراد: التعامل مع الأفراد على أنهم حالات أو أرقام فقط، للابتعاد عن الأمور الشخصية، مثل الطبيب الذي يتعامل مع المريض كحالة أو رقم لتجنب التورط الشخصي معهم.
- التحديد والصفق: الظهور بمظهر الانشغال الدائم من خلال التحديد (إطالة وقت الإنجاز) أو الصفق (تغطية التذبذبات بالجهد أو المخرجات).
- التكاسل: يبدو الفرد هنا حيويًا وبمظهر المساند أمام الآخرين بينما لا يقوم بأي عمل حينما يكون بمفرده.

- تجنب التأييب: لتجنب التأييب بسب توقع نتائج معينة أو نتائج سلبية حقيقية فإنه يمكن إتباع أحد الأساليب الآتية:

- التمويه: وهو من الأساليب اللطيفة ، ويكون بطلب الفرد تحديد الفعالية من خلال التوثيق مع ظهور الفرد بمظهر المقتدر والامتقن.
- اللعب بأمان: عدم مقدرة أو رغبة الفرد تدفعه لقبول المشاريع التي تكون احتمالات نجاحها عالية، وتحويل القرارات الخطيرة للمستويات الأعلى.
- التبرير: ويكون من خلال تقديم تفسيرات وأعدار عن النتائج السلبية لتقليل المسؤولية والهروب منها.
- كبش الفداء: ويكون بإلقاء اللوم على عوامل خارجية غير مسيطر عليها على أنها السبب في النتائج السلبية.
- العرض السيئ: ويكون على شكل تلاعب بالمعلومات وتمويهها، من خلال الانتقاء أو الحذف أو التحريف.

- التسييس التنظيمي من خلال إدارة الانطباع: يمارس هذا النمط من التسييس التنظيمي الأفراد الحاذقون فقط، والذين يتمتعون باستقلالية كبيرة ولديهم تحكم في إدارة الذات وتوجيهها بشكل عالٍ، ويظهر أولئك أحياناً بصور مختلفة عن حقيقتهم ويشكلون مظهرهم وسلوكهم بما يتفق وكل موقف، فلهم قدرات عالية على قراءة المواقف والتكيف معها بسرعة، وقد يفقد الأفراد الذين يكررون ممارسة إدارة الانطباع مصداقيتهم عند الآخرين، مما يؤدي إلى عدم جدوى هذا النمط من التسييس التنظيمي (الحناوي، 1999).

وذكرت (العطية، 2003) أن إدارة الطباع هي محاولة الأفراد للسيطرة على الانطباعات التي يشكلها الآخرون بخصوصهم، وأن لهذه الإدارة تقنيات هي على النحو الآتي:

- التوافق : وهو الاتفاق مع وجهة نظر الشخص الآخر لكسب تأييده.
- الأعذار : محاولة تفسير خطأ في محاولة للتقليل من أهميته.
- التهليل: تفسير أحداث مرغوب فيها لتعظيم نتائجها الإيجابية.
- خدمات : القيام بشيء ما لشخص آخر للحصول على استحسانه.
- الارتباط : تعزيز أو حماية الصورة الشخصية عن طريق إدارة المعلومات حول الأفراد الذين يرتبط بهم.

8.4.2. نماذج التسييس التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي صممها الباحثون لمحاولة فهم ظاهرة التسييس التنظيمي وتفسيرها، ويذكر (الراجحي، 2008) أنه يمكن تحديد ثلاثة نماذج أساسية للتسييس التنظيمي وهي على النحو الآتي:

1.8.4.2. التسييس التنظيمي كعملية:

والذي يكون على شكل مراحل تتكون من:

- مدخلات: وهي الظروف السابقة والتي تشمل سمات الأفراد والجماعات والظروف الموقفية.
- عمليات: وتشمل الأهداف والتكتيكات والحساسية السياسية.

- مخرجات: وهي النتائج والتي تكون مميزة للمنظمة عن غيرها.

2.8.4.2. التسييس التنظيمي كائتلاف:

يعتبر أصحاب هذا النموذج أن المنظمة ائتلاف سياسي وفيها مجموعة ائتلافات فرعية كل منها يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة من خلال المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذجي ماكملان (Macmillan)، ولهف (Huff)، على النحو الآتي:

1.2.8.4.2. نموذج أصحاب المصالح لماكملان (Macmillan):

ويشير هذا النموذج إلى أن المنظمة تحصل على مواردها من الائتلافات المهمة، وبالتالي فإنها تحرص على التنسيق بين أهدافها وأهداف الائتلاف، وتحدث هنا مساومة بين المنظمة وهذه الائتلافات ينجم عنها حالة تسوية بالتراضي بينهم (السالم، 2002).

2.2.8.4.2. نموذج النظم لهف (Huff):

وينظر هذا النموذج إلى أن المنظمة أنها وجود سياسي، وتحوي جماعات لها مصالح خاصة تختلف وقد تتفق مع مصالح المنظمة، وتعمل هذه الجماعات بالتفاوض أو الضغط على المنظمة لتلبية مطالبها (السالم، 2002).

3.2.8.4.2. نموذج استراتيجية الموقف لهكسون (Hxon) وزملائه:

وينظر هذا النموذج إلى تفسير اختلاف وتباين القوة بين الوحدات الإدارية الفرعية في المنظمة تبعا لإستراتيجية الموقف، وأن القوة النسبية تتشكل من خلال الأحداث والأنشطة داخل وخارج المنظمة، فتمتلك بعض الوحدات الإدارية الفرعية قوة لفترة محددة لوجود موقف معين، وبانتهاء الموقف تتخفف قوة تلك الوحدة الإدارية.

وقدم فيرس وكامر (Ferris & Kacmer, 1992) نموذجا ركزا فيه على أن فهم التسييس التنظيمي يكون من خلال إدراك الأفراد لبيئة عملهم الداخلية والخارجية، وللسلوكيات السياسية داخل

المنظمة، ولأن التسييس التنظيمي هو انعكاس لرؤية الأفراد تجاه ما يحدث في المنظمة، حيث أن كل فرد يرى الأحداث والسلوكيات ويفسرها بطريقته الشخصية.

9.4.2. استراتيجيات الحد من ظاهرة التسييس التنظيمي:

يقترح (عوض، 2008) اتباع استراتيجيات محددة للحد من ظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمات وهي على النحو الآتي :

- على الأفراد إدراك أنهم يفترضون أن سلوكيات بعضهم البعض هي بدافع التسييس التنظيمي وإن لم تكن هي كذلك.
- يمكن الحد من ممارسة التسييس التنظيمي في المنظمات من خلال تشغيل الأفراد في وظائف متنوعة تمنحهم مزيداً من التحدي والإثارة والمسؤولية والاستقلالية والتغذية الراجعة.
- حث الأفراد وإقناعهم بعدم السعي الحثيث لامتلاك القوة، وعدم استخدامها لتجنب دافعية ممارسة التسييس التنظيمي.
- محاولة منع ممارسة التسييس التنظيمي من قبل الأفراد من خلال توضيح الخلافات للجميع، والابتعاد عن الاتفاق العلني.
- الحد من الأنشطة التي تدار بالخفاء لأنها تعطي مؤشراً على نية ممارسة التسييس التنظيمي وإن لم تكن هذه الممارسة موجودة في حقيقة الأمر.

أما (حريم، 2003) فإنه يقترح مجموعة من الوسائل للسيطرة والحد من ممارسات التسييس التنظيمي وهي على النحو الآتي:

- تقليص درجة عدم التأكد في المنظمة.
- تقليص درجة المنافسة بين أفراد المنظمة وخاصة على الموارد.
- حل الجماعات المسيية.
- إبطاء نمو الجماعات المسيية.
- أن يكون المدير قدوة في السلوك غير المسيي.
- حرية الاتصالات للوصول إلى جميع المعلومات.
- رصد مؤشرات بروز التسييس التنظيمي حيث يتوقع دائماً ظهوره في المنظمة.

5.2 الصراعات التنظيمية

تعتبر الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المنظمة كيان إنساني واجتماعي وسياسي، وأنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، وتحكم المنظمة مجموعة من العلاقات الإنسانية الداخلية والخارجية، حيث تنشأ الداخلية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، بينما الخارجية فتكون بين المنظمات المتنافسة وسائر المجتمع الذي يفرز تأثيرات مختلفة وبشكل مستمر على أداء المنظمة، ونتيجة التفاعلات المختلفة بين تلك العلاقات تحدث خلافات وتناقضات (النمر، 1994).

1.5.2. مفهوم الصراعات التنظيمية:

تمارس المنظمات أنشطتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها الذين يتميزون عن بعضهم البعض بفوارق شخصية ومهنية، وتجمع أولئك الأفراد مصالح مشتركة وأخرى متباينة، وهذه المصالح تكون شخصية أو للمنظمة، وعندما يتفاعل الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض أثناء قيامهم بأعمالهم يحصل اتفاق على مواقف وخلاف على مواقف أخرى، وقد يؤدي هذا الخلاف والتعارض في المواقف - إضافة للفروق الفردية بين الأفراد - إلى صراع بين الأفراد داخل المنظمة أو خارجها، وحالة الصراع هذه موجودة أصلاً بين البشر منذ الأزل وليست سمة جديدة تخص سلوك الأفراد في المنظمات، كما أنه ليس هناك تعريف دقيق لمفهوم الصراع التنظيمي، حيث تباينت كذلك وجهات نظر علماء الانثروبولوجيا والاقتصاد والنفوس والاجتماع والسياسة حول مفهوم ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات (عوض، 2008).

ويذكر (الرحيم، 1986) أن الصراع هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

أما أصل مصطلح الصراع في العلوم الإدارية فإنه مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus والتي تعني التخاصن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق والتعارض (الخرب، 2006).

وينظر (العميان، 2002) إلى الصراع التنظيمي على أنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.

أما (العطية، 2003) فإنها تعرف الصراع بأنه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلبيًا على شيء ما يهتم به الطرف الأول.

بينما أورد (الصيرفي، 2006) تعريفات بعض الباحثين للصراع التنظيمي وهي على النحو الآتي:

- تعريف كيلي (Kelly): بأنه نتيجة جانبية للتغيير وأنه يمكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث إنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.
- تعريف سميث (Smith): بأنه الموقف الذي تتعارض فيه وبشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.
- تعريف ليكرت (Likert): بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها؛ ولذا ينشأ العداء بين الجانبين.
- تعريف بيتز (Peitz): بأنه انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل معاً.
- تعريف ستونر وفريمان (Stoner and Freeman): عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة. وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما.

ويرى (عبوي، 2006) أن الصراع: هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل.

ويعرف (عوض، 2008) الصراع التنظيمي: بأنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان آخر خارج المنظمة يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة ذلك الفرد أو معاييرها أو قيمه أو تلك المجموعة أو المنظمة.

ويذهب (الصيرفي، 2008) إلى أن الصراع التنظيمي: هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين بدائل متاحة.

وهناك فرق بين الصراع التنظيمي والتنافس وهو أن الصراع سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر، أما التنافس فهو الوصول إلى الهدف دون محاولة الإعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر (عوض، 2008).

مما سبق يرى الباحث أن هناك تعريفات متعددة من قبل الباحثين لمفهوم الصراع التنظيمي، ولكنها جميعاً ترتبط بسمات مشتركة وتشمل على عناصر أساسية هي:

- وجود عدم توافق وحالة من التعارض والتوتر بين أطراف الصراع.
- إدراك هذا التعارض من قبل الأطراف المتصارعة.
- اعتقاد الأطراف المتصارعة أن كلاً منها سيهدد اهتمامات الطرف الآخر، وتمتلك الأطراف المتصارعة القدرة على الإضرار ببعضهم البعض.
- وجود الحدث (الأسباب والظروف) الذي يؤدي إلى التهديد.
- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- تبقى نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف حتى ينتهي الصراع.

2.5.2. مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

مر تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري في ثلاث مراحل رئيسية هي:

- المدرسة التقليدية: والتي سادت في الثلاثينات والأربعينات والتي نادى بضرورة تجنبه باعتباره مؤشراً سلبياً ومصدر إيداء وضرر وشر يجب التخلص منه بأي وسيلة متاحة وملائمة. (العسكر، 1983).
- المدرسة السلوكية: وكانت خلال فترة الأربعينات والخمسينات، وتتنظر هذه المدرسة إلى الصراع بأنه أمر ضروري في المنظمات ولا يمكن تجنبه، ولا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً، بل قد يكون قوة إيجابية في أداء الجماعة، ورغم ذلك فقد تعاملوا معه بطريقة التقليديين، التي قامت على أساس حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه. (المغربي، 1995).
- المدرسة الحديثة (التفاعلية): تنظر إلى الصراع بأنه يمكن أن يشكل قوة إيجابية في الجماعة، وأن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع، وبالتالي هي ضرورية لتحريك المنظمة وإثارة أفرادها نحو الإبداع، ويتطلب ذلك استثارة الصراع وتشجيعه وتوجيهه لتطوير المنظمة. (ماهر، 2003).

وخلاصة القول فإنّ المدرسة التقليدية نظرت إلى الصراع على أنه حالة يجب تجنبها، فهو مؤشر للتخريب، بينما بينت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الصراع حالة طبيعية ولا يمكن التخلص منه،

وأنه ليس ضاراً بل يتضمن احتمالات قوية في تحديد الأداء الإيجابي للجماعة، وأما وجهة النظر الحديثة فتعتبر أن شيئاً من الصراع ضرورياً للجماعة حتى تتمكن من أداء عملها بفاعلية.

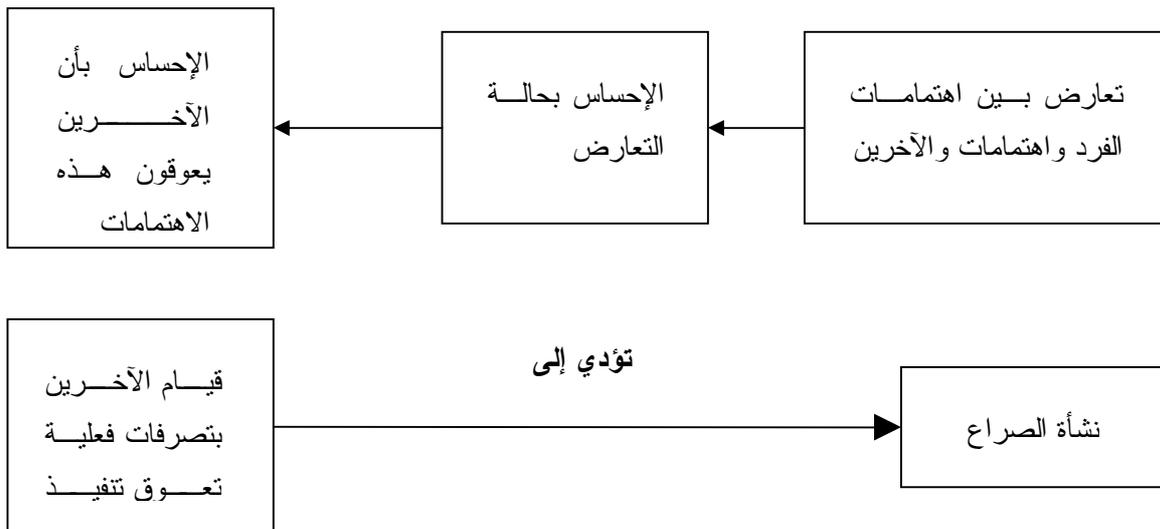
3.5.2. أنواع الصراع:

إن الديناميكية التي تعمل بها المنظمات قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ عند قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، وتكون صراعات الفرد أو الجماعة متباينة لأسباب خاصة أو من خلال مؤثرات خارجية، ويمكن ذكر أنواع الصراعات كما يأتي:

1.3.5.2. الصراع داخل الفرد نفسه:

يحصل الصراع داخل الفرد نفسه عندما تتناقض وتتعارض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، ويكون ذلك أكثر وضوحاً عندما تُحتم على الفرد عوامل معينة أن يقوم بالاختيار من بدائل محددة، والتي قد لا يرغب بأي منها مع وجوب اختيار أحدها، أو أنه يريد خيارين معاً مع وجوب اختيار أحدهما فقط دون الآخر فلا يمكنه تحقيقهما معاً، أو عندما يسعى الفرد إلى تحقيق هدفين مترابطين مع بعضهما أحدهما على الأقل غير مضمون النتائج. (القريوتي، 2003).

ويوضح (ماهر، 2003) طبيعة الصراع ونشأته داخل الفرد كما في الشكل (7.2) الآتي:



شكل 7.2: نشأة الصراع داخل الفرد (ماهر، 2003)

2.3.5.2. الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة اختلاف ثقافتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية وحالتهم الاجتماعية، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته. (المغربي، 1995).

ويضيف (حمود، 2002) أن للمتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد في داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع، ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج نافذة جوهاري كما في الجدول (4.2) الآتي:

جدول 4.2: أشكال الصراع بين الأفراد (حمود، 2002)

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه ودوافعه ولكن ليس على بينة بالآخرين، وهنا يعاني الفرد من عدم قدرته على التفسير والتحكم في سلوك الآخرين وغالباً ما يكون متردداً وحذراً.	أفضل الحالات، الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه ودوافعه وكذلك على بينة بالآخرين، يقلل من احتمالية وقوع الصراعات	الفرد يعرف نفسه
أسوأ الحالات ، يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال ، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات	يشعر الفرد أنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيداً عن زملائه	الفرد لا يعرف نفسه

3.3.5.2. الصراع بين الجماعات:

ويكون هذا النوع من الصراع أشمل وأوسع من الصراعات السابقة، ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل المنظمة، ويحدث الصراع بين الوحدات الإدارية التنظيمية الفرعية داخل المنظمة أو الأقسام المختلفة وذلك لتعارض أهدافها أحياناً واختلاف وجهات نظر الأفراد، وتكون الصراعات في عدة مستويات أفقية أو رأسية (القريوتي، 2003).

4.3.5.2. الصراع بين المنظمات:

قد لا تختلف حالة الصراع وطبيعته بين المنظمات عنها بين الجماعات، فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية، مثل حجم الأسواق والقدرة الشرائية

المتباينة للأفراد، يؤدي إلى تنافسية شديدة بين المنظمات، كما أن المنظمات تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون ومنظمات أخرى (عوض، 2008).

4.5.2. مراحل الصراع:

يبدأ الصراع بين الأطراف المتصارعة بسيطاً من سوء الفهم إلى طرح الأسئلة الاستفهامية فالاستنكارية ثم الاستفزازية والتحدي، ومن ثم تبدي الأطراف المتصارعة التحدي لبعضها البعض، ثم يتطور الصراع إلى العنف اللفظي والجسدي حتى يصل الأمر بالأطراف المتصارعة إلى تحطيم كل منهما الآخر وتدميره (الصيرفي، 2008).

ويرى (العسكر، 1983) أنه يمكن تقسيم مراحل الصراع على النحو الآتي:

- مرحلة المعارضة الكامنة والتي تتمثل بعدم الرضا.
- مرحلة الإدراك والتشخيص، أي بلورة الشخص لموضوع الصراع ومعرفة مسبباته، والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- مرحلة السلوك، ويصدر عن الأفراد تصرف وسلوك سلبي أو ايجابي تبعاً لمعرفة المشكلة المسببة للصراع.
- مرحلة مخرجات الصراع، وهي محصلة تفاعل السلوك الصادر عن مصدر الصراع والجهات التي تتفاعل معه .

ونذكر (الراجحي ، 2008) أن بوندي (Pondy) حدد مراحل الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى (الصراع الكامن أو الخفي): يكون الصراع في هذه المرحلة كامناً وغير ظاهر بشكل جلي ، ولكنه موجود في المنظمات كلها بدرجات متفاوتة بشكل أو بآخر، وينشأ هذا الصراع عادة بسبب المنافسة على الموارد المحددة ، أو بسبب وجود خلافات بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- المرحلة الثانية (الصراع المدرك): عندما يبدأ الفرد بإدراك جانب من جوانب الصراع الخفي أو الكامن لديه.

- المرحلة الثالثة (الإحساس بالصراع): إذ يبدأ الأفراد بالإحساس بآثار الصراع التنظيمي المدرك.
- المرحلة الرابعة (الصراع المعلن): عندها يبدأ الأفراد بالتصرف بطريقة يظهر فيها غضبهم وعدوانيتهم.
- المرحلة الخامسة (مرحلة ما بعد الصراع): إذا لم تتم معالجة الصراع وحله بشكل يرضي جميع الأطراف، فإن هذا الوضع سوف يؤدي إلى صراعات أخرى، وقد ينتج عنها تفجير للوضع الراهن كله.

5.5.2. نماذج الصراع:

وضع الباحثون عدداً من النماذج في محاولة تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة، واعتبر (الصيرفي، 2008) أن هناك ثلاثة نماذج رئيسة تحاول تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي هي على النحو الآتي:

- نموذج عملية الصراع: ويفترض هذا النموذج أن الصراع مسلسل متتابع وذلك على النحو الآتي:

- مرحلة الصراع الكامن: ولا يوجد في هذه المرحلة فهم أو إحساس بوجود الصراع ولكن تؤثر على علاقة الأفراد حالات مثل المنافسة والحاجة للاستقلالية وتشعب الأهداف.
- مرحلة الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة من سوء الفهم بين الأطراف، ويلاحظ الأفراد أسباباً تدعو لحدوث الصراع.
- مرحلة الصراع العاطفي: يدرك الأفراد في هذه المرحلة أنهم جزء من الصراع، وأن الخلاف الحاصل يشملهم شخصياً.
- مرحلة الصراع الصريح: تظهر في هذه المرحلة سلوكيات الأطراف المتصارعة بشكل جلي كالإضراب عن العمل أو المناقشات الحادة.
- مرحلة ما بعد الصراع: وتعتمد هذه المرحلة على نتائج حل الصراع، فإن كانت النتائج مرضية للأطراف المتصارعة فإنه يسود بين الأطراف التعاون أما إذا كانت النتائج غير مرضية فإن الأفراد يلجؤون لكبت مشاعرهم لفترة ثم يعود الصراع ويظهر من جديد.

- النموذج الهيكلي للصراع: يكون سلوك الأفراد استجابة للضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، وهناك أربع مجموعات من القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويُعتبر هذا النموذج مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

- نموذج النظم: يُنظر للصراع التنظيمي وفق هذا النموذج على أنه نظام متكامل يتكون مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، وهي على النحو الآتي:

- المدخلات: وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها تعارض الأهداف، وتباين المدركات، والتنافس على الموارد النادرة.
- عمليات التحول: وتمثل الطرق المختلفة المستخدمة في إدارة الصراع.
- المخرجات: وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية والسلبية.

ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

6.5.2. مستويات الصراع التنظيمي:

لقد شجعت المدرسة التفاعلية على الصراع، وذلك لأن التناغم والسلام يؤدي إلى الثبات والسلبية، وعدم الاستجابة لحاجات البيئة المتغيرة، وبالتالي فإن وجود حد أدنى من الصراع يجعل المنظمة حية وحيوية وخالقة ومبدعة (العطية، 2003).

ويرى (عبد الوهاب، 1996) أن الحد الأدنى من الصراع التنظيمي في المنظمة المطلوب هو الحد الأمثل للصراع التنظيمي، وذكر أن للصراع ثلاثة مستويات كما هو مبين في الجدول (5.2) الآتي:

جدول 5.2: مستويات الصراع في المنظمة (عبد الوهاب، 1996)

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

ويذهب (المغربي، 1995) إلى أنه يتوجب على إدارة المنظمات أن تتدخل لحل الصراع في حالتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن الحد المرغوب فيه وذلك لتخفيضه إلى ذلك المستوى.
- إذا انخفض مستوى الصراع عن الحد المرغوب فيه وذلك لتأجيجه إلى ذلك المستوى.

7.5.2. أسباب الصراعات:

إن التعرف إلى أسباب الصراعات التنظيمية في المنظمات ومصادرها يساعد في فهم ظاهرة الصراع في المنظمات، وقد تعددت رؤى الباحثين حول أسباب الصراع التنظيمي، حيث ذكر كل من كاتز وكان (Katz and Kahn) نوعين من الأسباب، عقلانية وغير عقلانية، فالعقلانية تكون بسبب التباين في الأهداف أما غير العقلانية تكون بسبب السلوكيات العدائية وتحريف المعلومات (عوض، 2008).

وذكر (عبوي، 2006) أن أسباب الصراع بشكل عام تعود إلى:

- الخوف: يكون الخوف مانعا للصراع قبل حدوث الصراع ويكون مانعا لتوقف الصراع بعد حدوث الصراع، فالأفراد يخافون الخسارة لذا فإنهم يتجنبون الصراع ولكن خوفهم من التدمير وعدم البقاء يدفعهم لتأجيج الصراع.
- القوة: هي التي تؤثر على الأفراد لبدائية أو نهاية الصراع.
- غياب العدالة: عدم النزاهة في الترقيات أو التقييم مثلا يدفع الأفراد نحو الصراع.

- التكلفة الكبيرة: كلما كانت القيمة المادية والمعنوية للهدف المتصارع عليه كبيرة ازداد الصراع حدة أما إذا كانت قيمة الهدف المعني صغيرة فسترغب الأطراف المتصارعة في إنهاء الصراع.

ويذهب (الصيرفي، 2008) إلى أن أسباب الصراع التنظيمي ترجع إلى العوامل الآتية:

- اختلاف الأهداف والقيم الفردية: ومن ذلك اختلاف الأفراد في الجنس والسن والقيم والمعتقدات.
- اختلاف الإدراك: إن الأفراد يرون الظواهر فقط .

وكذلك فإن تفاوت مهارات الأفراد أو الوحدات الإدارية التي يعتمد الإنتاج على بعضهم البعض، يؤدي إلى غياب التنسيق والتكامل في العمل، وكذلك عدم سيادة علاقة تعاونية بين الأفراد الذين يعتمد عملهم على بعضهم البعض، فإنه يؤدي لحدوث نزاعات. كما يسود بعض الوحدات الإدارية شعور غير صحي بالأهمية المطلقة والاستقلالية التامة وذلك لندرة تخصصاتهم ومهاراتهم وبما يتمتعون به من سلطات كبيرة، فتظهر عندئذ علاقة غير تعاونية حينما يعتقد هؤلاء بأن المنظمة لا تستطيع العمل بدون وجودهم، فتظهر بذلك صراعات خفية وأخرى علنية. (القريوتي، 2003).

كما ذكر (عساف، 1994) بأن هناك أسباباً عقلانية ولا عقلانية للصراع وهي:

- أولاً- الأسباب العقلانية: وتكون على ثلاثة أنواع هي:
 - الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين القائمين على مختلف الوظائف كالتمويل والإنتاج.
 - الاعتمادية: أي الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
 - الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين جماعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

- ثانياً- الأسباب غير العقلانية: وتكون على نوعين هما:

- العدوان في السلوك وتحريف المعلومات.
- عوامل شخصية وأخرى اجتماعية.

8.5.2. آثار الصراع التنظيمي:

ذكر (العميان، 2004) أن للصراع التنظيمي آثار إيجابية وسلبية كما في الجدول (6.2) الآتي:

جدول 6.2: الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي (العميان، 2004)

الآثار السلبية (أصحاب المدرسة التقليدية)	الآثار الإيجابية (أصحاب الفكر الإداري الحديث)
قد يدفع كل فرد من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.	يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف الطبيعية.
الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.	يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.	الصراع نوع من أنواع الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.	يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الأفراد والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل ترويح إشاعة	قد يساعد الصراع على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
يعوق العمل الجماعي التعاوني.	يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.	يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
انخفاض الإنتاجية ومعاناة الأداء من الجمود.	يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

9.5.2. أساليب حل الصراعات بين الأفراد:

إن القدرة على حل الخلافات بين الأفراد بطريقة بناءة تشكل تحدياً كبيراً للنجاح الإداري، فالمدير الحصيف هو الذي يسمح للخلافات لتقديم البدائل وتقوية القرارات وأن لا يسمح لها أن تعرض لأداء

الكلي في المنظمة للخطر، وهناك عدة طرق لحل الصراعات بين الأفراد كما ذكرها ستيفن (Stephen, 1998) وهي على النحو الآتي:

- الخسارة لجميع الأطراف: فلا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية، بينما تبقى أسباب الصراع الحقيقية على حالها.
- الخسارة لطرف والكسب للطرف الآخر: لا تحل جذور الصراع بل تبقى على حالها ، وإنما يكون الحل لصالح طرف على حساب الطرف الآخر، وهناك احتمالية ظهور الصراعات في المستقبل من جديد.
- الكسب لجميع الأطراف: يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة، وبمواجهة المشاكل والاتفاق بين الأطراف المتصارعة بأن هناك شيئاً مشتركاً غير سليم، ولا بد من وضع الحلول المناسبة من الأطراف المتصارعة .

بينما (عوض، 2008) يرى أن استراتيجيات حل الصراعات على مستوى الجماعات تكون على النحو الآتي:

- التعايش السلمي: تحفيز الأفراد على العيش بسلام وهدوء، من خلال التذكير بالمواضيع المشتركة والمتفق عليها بين الجماعات، ويسود مناخ مريح لتبادل المعلومات والاتصالات وتنقل الأفراد بين الجماعات، وتعتبر المجموعات عن آرائها بحرية.
- التسوية: يدور حوار بناء بين الجماعات، ومن خلال التفاوض وعدم الحسم النهائي القطعي لقضايا الخلاف الجوهرية، فلا يوجد ما هو صحيح وما هو خطأ، بل تحصل مساومات وعقد اتفاقيات تنتهي بها الصراعات، وربما لاحقاً تعود وتظهر قضايا الخلاف الجوهرية من جديد ويتجدد الصراع.
- حل المشكلات: ويكون بالمواجهة البناءة وهو أسلوب مناسب لإنهاء الصراع بين طرفي الخلاف، والتي تتم بوجود طرف ثالث لديه مقدرة على إدارة حوار بناء بين أطراف الصراع، بحيث يكون دوره توفير الأجواء المريحة وتطوير التفاهم المشترك، ويقوم طرفا الخلاف بطرح وجهات نظرهما وتحليلها، بينما يعمل الطرف الثالث على مراقبة الحوار، وتقديم مداخلات توفيقية دون تحيز لأي طرف، والمواجهة تساعد في التعرف إلى أسباب المشكلات ومحاولة إيجاد حلول توفيقية لها من قبل أطراف الصراع، والأهداف المشتركة التي تتحقق بحل تلك المشكلات، وطرح بدائل متعددة للحل، والاتفاق على الحل المناسب والعمل على تنفيذه.

10.5.2. طرق استثارة الصراع:

إن خلق الصراع الوظيفي مهمة صعبة، وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة، وتذكر (العطية، 2003) أن هناك مدخلين لاستثارة الصراع التنظيمي وهما:

- المدخل الأول: تشجيع المنشقين ومكافأتهم أو تشجيع الأفراد الذين يتمسكون بآرائهم رغم أنها مرفوضة من قبل الإدارة.
- المدخل الثاني: مكافأة المعارضين والمخالفين أي الذين ينقلون للإدارة الأخبار السيئة عن التنظيم، ومعاينة المطيعين أي الذين يتفقون دائما مع الإدارة وينقلون لها أخباراً حسنة عن التنظيم.

وأورد (المغربي، 1995) الأسباب التي تدفع الإدارة لاستثارة الصراع وهي:

- إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم (لا يقولون إلا نعم).
- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم، أو جهلهم، وعدم التأكد لديهم من صحة معلوماتهم.
- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع، مهما كان الثمن.
- إذا اتبع متخذي القرارات سياسة "الحلول الوسط" في حلهم للصراعات والمشاكل.
- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين.
- إذا كان دوران العمل منخفضا بشكل غير عادي.
- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.
- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد.
- إذا كانت الشهرة والسمعة تزن أكثر لدى الإدارة من الكفاءة والمقدرة في العمل.
- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.

وذكر عدد من الباحثين أنه يمكن استثارة الصراع بطريقة لا تؤثر على بنية التنظيم وهي كما يأتي:

- تشجيع الإداريين مرؤوسيههم على تقييم الإجراءات المعتمدة في التنظيم، والتي يتم التعامل بها فيه، وذلك من أجل فتح المجال أمام ظهور الأفكار الجديدة، ويمكن أن يتم ذلك عن

طريق عقد اللقاءات الشخصية، والجماعية، بشكل دوري، وبين جميع أفراد التنظيم (Woffard, 1982).

- على المديرين في المستويات العليا، تجنب اتخاذ القرارات السريعة حول موضوع ما، وإنما عليهم تشجيع الآخرين على الاستفسار عن الموضوع وتقييمه قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنه وبذلك تتم أيضا معرفة الأشخاص الذين لا يوافقون عليه (Woffard, 1982).
- يجب إدخال شخص يتصف بعقلية خلاقة بين أعضاء المجموعة التي تقوم باتخاذ القرارات وذلك من أجل تحدي الأفكار الجديدة المقترحة. (ماهر، 2003).
- الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة من أجل مناقشة أفكارهم مع آراء أفراد التنظيم وأفكارهم، وذلك لخلق جو من المنافسة. (Robbins,1986).
- يمكن الإيعاز إلى كل فرد من أفراد المنظمة على حدة ، التحري عن موضوع ما، ومن ثم تجتمع الأطراف جميعها معاً كي تتبادل الآراء وتناقش الاقتراحات ووجهات النظر المختلفة (Woffard,1982).
- وضع الأفراد الذين يختلفون في قيمهم، واتجاهاتهم واهتماماتهم، بشكل يمكنهم من العمل سوية، مما يؤدي بالتالي إلى خلق نوع من عدم التجانس بين الأفراد فينتج عنه الصراع البناء (Robbins,1986).
- في بعض الحالات يمكن تحريض الصراع البناء عن طريق وضع الأفراد والجماعات ضمن ظروف تنافسية، مثل مباريات الإنتاج والتسويق (Robbins,1986).

وتذهب (العطية، 2003) إلى أنه يمكن استثارة الصراع من قبل الإداريين عن طريق :

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق التنافس بينها عن طريق مكافأة الإنجاز.
- توظيف أفراد بخلفيات ثقافية وعلمية وخبرات ومهارات مختلفة عن الموظفين العاملين في المنظمة.
- إصدار إشاعات حول تسريح بعض العاملين غير الأكفاء، وحوافز مجزية للموظفين المتميزين، وإلغاء بعض الوحدات الإدارية في المنظمة.

11.5.2. متى ينعدم الصراع:

يرى (الصيرفي، 2008) أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى انعدام الصراع وهي:

- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل.
- الطاعة العمياء لجميع العاملين.
- الانخفاض الشديد في معدل دوران العمل.
- الاعتقاد بأن أفضل القرارات تكون بالإجماع.
- المقاومة الشديدة لكل تغيير محتمل.
- انعدام التفكير الإبداعي.
- رغبة متخذي القرارات بعدم إيذاء مشاعر الآخرين.
- خوف المرؤوسين من الإبلاغ عن جوانب القصور.
- الاعتماد على أنصاف الحلول والحلول الوسط عند اتخاذ معظم القرارات.
- سيطرة الاعتقاد بعدم الرغبة في الصراع.

6.2 الدراسات السابقة

ضمن هذه الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية، وفيما يأتي ملخص لأهمها :

1.6.2. الدراسات العربية:

الراجحي (2008) : التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها - دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسييس التنظيمي ودوره في تأجيج أو الحد من الصراعات التنظيمية وإدارتها في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني من الدراسة، حيث قام بتوزيعها على عينة عشوائية ممثلة حجمها (578) مفردة من كلا المديريتين واستخدم مقياس ليكرت الخماسي. وقد تبين من نتائج الدراسة أن درجة التسييس التنظيمي مرتفعة قليلا بمتوسط حسابي (3.24)، وأن الصراع التنظيمي بشكل عام منخفض قليلا بمتوسط حسابي (2.66)، والأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع هو أسلوب التكامل، وأن للتسييس التنظيمي له دور كبير في تأجيج الصراعات التنظيمية كما أنه له دور كبير في الحد من الصراعات ولكن دوره في تأجيج الصراعات أكبر من دوره في الحد من الصراعات. وتبين كذلك أن للتسييس التنظيمي علاقة ارتباطيه سلبية مع أسلوب التكامل في إدارة الصراع وعلاقة ارتباط ايجابية بأسلوب التجنب في

إدارة الصراعات التنظيمية، وتبين أن هناك اختلافات دالة إحصائية بين المدنيين والعسكريين في درجة التسييس التنظيمي ودوره في تأجيج الصراعات والحد منها لصالح العسكريين. واقترح الباحث ملاحظة المجموعات والشلل لتجنب الآثار السلبية المتوقعة منها، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والإبداع، والعمل على منح المكافآت والترقيات حسب النظام لمن يستحقها، وملاحظة علاقات أبناء القبلة الواحدة والمنطقة الجغرافية الواحدة حتى لا يكون لها أثر سلبي على باقي العاملين، ومحاولة خلق الانسجام بين المجموعات، وضرورة نبذ السلوكيات المسيئة.

شديد (2006): واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بجودة الأداء. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنك فلسطين) ومعرفة علاقة هذا الواقع بجودة الأداء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم استبانة للكشف عن أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، ومؤشرات جودة الأداء، وأسئلة مفتوحة للتعرف إلى طبيعة الصراعات الايجابية والسلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة، ثم قام بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والتي بلغت 264 واسترجع 143 استبانة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن واقع إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، وأن العاملين يتبعون أسلوب التجنب والتفاوض والوصول إلى حلول وسط في مواجهة الصراع، وأن جودة الأداء للعاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وتوجد علاقة بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين. واقترح الباحث ضرورة وضوح الأنظمة والقوانين، وعدم تجاوزها من قبل الأفراد والإدارة على حد سواء، والاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتوظيف والتطوير وإرشاد العاملين وتوجيههم في التعامل مع الصراعات.

عوض (2006): إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وأثره على الأداء المؤسسي. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الصراع، والأساليب المتبعة في إدارة الأشكال المختلفة منه في بلديات محافظتي: الخليل وبيت لحم وعددها سبع وعشرون بلدية، والكشف عن أهم أسباب بروز أشكال الصراع التنظيمي في تلك البلديات، ودراسة مدى تأثير أداء البلديات إما سلباً أو إيجاباً بهذه الأشكال. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات وأعضاء المجلس البلدي وموظفي البلدية، بينما تكونت عينة الدراسة من 244 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك عدداً من أشكال الصراع التي تدور في البلديات أو محيطها، وتؤثر الطرق المتبعة في إدارة الصراع سلباً في أداء البلديات، والأوضاع الاقتصادية والانفلات الأمني والظروف السياسية وغياب القانون والنظام والهيكلية الإدارية للبلديات كانت من أبرز أسباب

نشوء الصراع، إن أكثر الآليات المتبعة في التعامل مع الصراع هي اللجوء إلى القضاء، ثم إلى اللجان العشائرية، تلاها لجان داخلية ثم المواجهة،

العتيبي (2006) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، والتعرف كذلك على أساليب التعامل مع الصراع من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الدراسة بعد تصميم استبانته خصصت لهذا الغرض على الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض بعينة مقدارها (270) واستخدم مقياس ليكرت الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات في منطقة الرياض هي محدودية الموارد يليها عدم تحديد الصلاحيات ثم عدم تحديد المسؤوليات وأخيرا تعارض الأهداف، وظهر أيضا أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية متوسط بمتوسط حسابي بلغ (2.8) ، وجاءت أبرز الأساليب للتعامل مع الصراع التعاون ثم التجنب ثم التنافس، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الصراع وأسبابه وأساليب التعامل معه بين ضباط المديرية العامة للجوازات في الرياض على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخراب (2006) : الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي- دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم الصراعات التنظيمية، وأسباب الصراعات الشخصية، وانعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي، وفروق وجهات نظر الباحثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (339) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الصراعات الشخصية هو: غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية، ومن أسباب نشوء الصراعات الشخصية أيضا عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وغموض المهام الموكلة (غموض الدور)، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء أسباب وانعكاسات الصراعات الشخصية، وأن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسين إيجابيين وسلبيين والإيجابية أبرزها. وأوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بكل ما من شأنه تقليل حدة الصراعات الشخصية السلبية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، وإزالة أسباب حدوث الصراعات الشخصية السلبية، وإجراء المزيد من

البحوث في مجال الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، وتخفيف الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية على الأفراد التي تسببها ضغوط العمل، وضرورة وضع الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية بين العاملين، والاهتمام بمراعاة المصالح المادية لجميع الأطراف في العمل، وعلى الرؤساء العدل والمساواة في التعامل بين المرؤوسين، ووضع نظم عمل ولوائح تزييل غموض الدور في المهام التي توكل للعاملين، والمساواة بين الإدارات المختلفة في توزيع الموارد.

الفوزان (2004) : أثر السياسة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. وهدفت الدراسة إلى معرفة رؤية الموظفين في المؤسسات العامة إلى كل من التسييس التنظيمي والولاء التنظيمي في بيئة العمل، ومعرفة العلاقة بين التسييس التنظيمي والمتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، ومعرفة العوامل المؤثرة على رؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين رؤية الموظفين تجاه التسييس التنظيمي والولاء التنظيمي في العمل وفقا لطبيعة الوظيفة (إشرافية أم غير إشرافية)، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي واختار اثنتي عشرة مؤسسة عامة عشوائيا ليجري عليها دراسته وبلغ حجم العينة التي استخدمها الباحث (550) واستخدم مقياس ليكرت الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك انقسامًا بين أفراد العينة بين مؤيد ومعارض لممارسة التسييس التنظيمي بمتوسط حسابي (3.03)، وكذلك فيما يتعلق بالولاء التنظيمي فمنهم من يقر بوجود الولاء التنظيمي ومنهم من لا يقر بوجوده لديهم بمتوسط حسابي بلغ (3.34). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وتوصلت لعدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ورؤيتهم تجاه التسييس التنظيمي، في حين وجد علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي والولاء التنظيمي. كذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على ولاء الموظفين في العمل هما التسييس التنظيمي والخبرة العملية ، أما بقية المتغيرات الشخصية فليس لها تأثير على الولاء، وقد أشار معامل الانحدار إلى وجود أثر سلبي للتسييس التنظيمي على الولاء التنظيمي، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين طبيعة الوظيفة ورؤية الموظفين تجاه كل من الولاء التنظيمي والتسييس التنظيمي.

وشاحي (2002) : إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من حيث أسباب هذا الصراع والأساليب المتبعة في إدارته وكذلك الأمر في تحديد تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والتخصص الدراسي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع. ومن أجل تحقيق هذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام

حيث تضمن القسم الأول معلومات شخصية، بينما تضمن القسم الثاني أسباب الصراع وتضمن القسم الثالث مقياس ثوماس وكلمان (Thomas and Kilman)، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي ينشأ بين إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية وكذلك أظهرت النتائج أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً لديهم، كذلك الأمر ظهرت فروق تعزى إلى متغير الجنس والدرجة الوظيفية والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص الدراسي ومكان العمل.

القحطاني، ويوسف (2001): أساليب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساليب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، والتوصل إلى تصنيف مناسب لعوامل الصراعات التنظيمية التي تظهر في الأجهزة الإدارية الحكومية، وذلك لتسهيل التعامل معها ومعالجتها، والتعرف إلى العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الحكومية وأسباب الصراعات التنظيمية لزيادة معرفة المديرين بطبيعة الصراعات التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وعينة مقدارها (450) واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية، هذه العوامل هي: ضعف التنسيق التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، والتهاافت على حيازة النفوذ والسلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، والتفاوت في القدرات العلمية والعملية بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، واختلاف القيم والأعراف بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، تدني مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، علاقات الموظف في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، ضعف المشاركة في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، صعوبة الحصول على المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.4)، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوب الصراعات التنظيمية هي تدني مستوى الرضا أولاً، ثم ضعف التنسيق التنظيمي، ثم التهاافت على حيازة النفوذ والسلطة، أما بقية العوامل فكان تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي يتراوح بين المتوسط فما دون. وبينت الدراسة بعض العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين عوامل الصراع التنظيمي وبعض العوامل الشخصية، فقد اتضح أن هناك علاقة طردية بين المؤهل العلمي والتنسيق التنظيمي، وكذلك علاقة إيجابية بين المؤهل وصعوبة الحصول على معلومات عن العمل. هذا وقد ظهرت من خلال الدراسة أن هناك علاقات عكسية بين الخبرة واختلاف القيم والأعراف، وكذلك بين الاعتماد على

الخبرات الأجنبية والعمر وبينها وبين الخبرة، كما وجد أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وعلاقات الموظف في العمل ومن جانب آخر لم تظهر أية علاقة ارتباطية بين المرتبة وأي من عوامل الصراع التنظيمي العشرة التي توصلت إليها الدراسة. وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين العوامل التالية من عوامل الصراع وأي من العوامل الشخصية التي تمت دراستها: التهافت على حيازة السلطة، وتفاوت القدرات العلمية والعملية، وتدني مستوى الرضا، وضعف المشاركة في العمل، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

2.6.2. الدراسات الأجنبية:

روزين، وكامر (Rosen & Kacmar, 2009): التأثير العاطفي للتسييس التنظيمي: نموذج عملي. حيث استخدم النموذج نظرية الأحداث المؤثرة كإطار عملي، وقد هدفت الدراسة إلى اختبار دور المشاعر في الوساطة للأثار السلبية المتصورة على إنتاج الموظف، واقترح المؤلفان أن الإحباط يعبر عن إدراك الموظف للتسييس التنظيمي، ويكون الأداء في مستويات متدنية، وتزداد نوايا الانسحاب من العمل، عبر ممر وسيط يحتوي الرضا الوظيفي. لقد تلقى النموذج المقترح دعماً إضافية إلى نتائجه التجريبية، وذلك من 134 مرؤوساً ومشرفاً كعينات مزدوجة في وكالة حكومية واحدة، وعلى وجه الخصوص كانت هناك أدلة على أن الإحباط والرضا الوظيفي يأتيان بوساطة تأثير إدراك الموظف للتسييس التنظيمي على سلوكياته الناتجة.

ميلر وردرفورد وكولودنسكي (Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008): إدراك التسييس التنظيمي - تحليل تجمعي للمخرجات. لقد زاد تركيز الباحثين التنظيميين في العقود السابقة على دور قضايا العمل الهامشية وتأثيرها المهم على مخرجات علاقات العمال، ومن أبرز عوامل الدراسات هو إدراك التسييس التنظيمي، والذي تلقى مزيداً من المفاهيم الحديثة والملاحظات التجريبية، وفي مسعى لفهم أفضل للعلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والمخرجات الرئيسية، قام الباحثون بتطبيق التحليل التجمعي على 79 عينة مستقلة من 59 دراسة منشورة وغير منشورة، والتي تشمل 25059 فرداً مشاركاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية قوية بين إدراك التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي، وبين إدراك التسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعلاقة إيجابية متوسطة بين إدراك التسييس التنظيمي ومخرجات ضغوط العمل ونوايا ترك العمل، وعلاقة غير مهمة بين إدراك التسييس التنظيمي والأداء الوظيفي. وبينت التحاليل الإشرافية أن للعمر ومكان العمل (قطاع عام، أو قطاع خاص)، واختلافات الثقافات (عينة محلية، أو عينة عالمية)، لها آثاراً ممكنة على علاقات إدراك التسييس التنظيمي المحدد.

فيجودا، وكابن (Vigoda & Kapon , 2005): إدراك التسييس التنظيمي والأداء في المنظمات العامة والخاصة. وكان الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة بين التسييس التنظيمي والأداء في كل من القطاعين الخاص والعام، وكانت عينة الدراسة مكونة من (700) موظف من موظفي القطاعين العام والخاص، وتم تصميم نموذج لاختبار هذه العلاقة بين المجتمعين، وتم استقصاء بيانات عن التسييس التنظيمي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والغياب، وغيرها من العوامل، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد توصلت دراسته إلى وجود تباين جوهري بين مجتمعي الدراسة، حيث كان وجود التسييس التنظيمي وإدراكه من قبل العاملين في القطاع العام أكبر من وجوده وإدراكه لدى موظفي القطاع الخاص.

اينس (Innes , 2004): تأثير القيادة على إدراك التسييس التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة على إدراك التسييس التنظيمي وتأثير التسييس المدرك على الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام المقاييس الملائمة لكل متغير من متغيرات الدراسة بما فيها مقياس كاكمر للتسييس التنظيمي، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (214) مفردة تم من خلالها معرفة النمط القيادي لهم ومدركاتهم للتسييس التنظيمي ودرجة ارتباطهم بوظيفتهم ودرجة التزامهم التنظيمي. وقد وجدت الدراسة أنه يمكن التنبؤ بالتسييس المدرك من خلال القيادة وكلاهما له علاقات إيجابية وسلبية في نواح متعددة بالتسييس التنظيمي المدرك. كما تبين من الدراسة أن التسييس التنظيمي المدرك له علاقة سلبية مع الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ويت، وتريدوي، وفيرس (Witt, Treadway & Ferris, 2004): دور العمر في ردة الفعل تجاه التسييس التنظيمي المدرك. وقد تم في هذه الدراسة اختبار دور متغير العمر في الكشف عن العلاقة بين التسييس المدرك والالتزام التنظيمي، وقد أكد التحليل العاملي للبيانات التي تم جمعها من (633) موظفاً من القطاع الخاص بأن التسييس التنظيمي المدرك يتناسب عكسياً مع الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن التسييس التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي غير مرتبطين بالنسبة للعاملين لمن هم في الأربعينات من العمر، وفي المقابل ظهر أنهما مرتبطين للعاملين ممن هم دون الأربعين.

هوانج وآخرون (Huang, Chi-Hsum & Hao-Chieh, 2003): دور الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك وتحول الأهداف. وقد أظهر الباحثون أنه وبالرغم من الدلائل القوية على وجود علاقة بين التسييس التنظيمي المدرك والتحول في الأهداف إلا أن سبب هذه

العلاقة لم يتم اكتشافه بعد، وهذه الدراسة تسعى إلى معرفة ما إذا كان للاحتراق الوظيفي دور وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك والتحول عن الأهداف، ومعرفة أي العناصر المكونة للاحتراق الوظيفي لها أكبر الأثر في هذه العلاقة. وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أي العناصر المكونة للاحتراق الوظيفي يكون له الأثر الأكبر كعنصر وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك والتحول عن الأهداف. وقد أظهرت النتائج أن الإرهاق الشديد، والاستخفاف والسخرية التي يتعرض لهما الموظف كان لهما الأثر الأكبر - كوسيطين ضمن الاحتراق الوظيفي - في العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك والتحول عن الأهداف.

بون (Poon, 2003) : الموقف السابق والمخرجات للتسييس التنظيمي المدرك. وقد تم فيها بناء نموذج واختباره باستخدام (208) موظفين باختلاف مواقعهم الوظيفية ومنظمتهم، وكان من نتائج تحليل المسارات للبيانات التي تم مسحها للمبجوثين بأن غموض الدور وندرة الموارد ومناخ الثقة المشاعة في المنظمة من العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتسييس التنظيمي المدرك، وفي المقابل فإن التسييس التنظيمي المدرك متغير وسيط بين العوامل الموقفية السابقة والإجهاد الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتحول عن الأهداف خصوصا لدى الموظفين الذين حصلوا على درجة من الإدراك عالية للتسييس التنظيمي في مكان عملهم فقد أصبحت درجة الإجهاد لديهم عالية كذلك، ودرجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ودرجة عالية من التحول عن الأهداف.

فيجودا (Vigoda, 2002) : العلاقة بين التسييس والإجهاد الوظيفي والسلوك العدواني في المنظمات. ويذكر بأنه على ضوء التنامي المتراد بالتسييس التنظيمي على النطاق النظري والعملي خصوصا فيما يتعلق بآثاره على مخرجات العمل. فإن دراسته أتت لتبحث اثنين من الآثار الحادة للنفوذ والتسييس في المنظمات. فبناءً على النموذج الذي وضعه كل من (فيرس وروس وفاندت) الذي جاء فيه بأن التسييس التنظيمي له آثار بعيدة المدى على الإجهاد الوظيفي والسلوكيات العدوانية داخل وخارج المنظمة. وقد تم أخذ ثلاث عينات لإجراء بحث العوامل الظاهرة والكامنة لمتغيرات الدراسة، وكان المبجوثون من موظفي القطاع الخاص، والقطاع العام، والقطاع الثالث. ودلت النتائج على أن الإجهاد الوظيفي كان عنصرا مباشرا في إدراك التسييس التنظيمي لدى القطاعات الثلاث، كما دلت على أن الإجهاد الوظيفي يمكن أن يعتبر عاملاً وسيطاً بين التسييس التنظيمي المدرك والسلوك العدواني للموظفين.

فيجودا (Vigoda, 2000) : التسييس التنظيمي والمواقف المهنية ونتائج العمل - استكشافها ومدى تأثيرها في القطاع العام. وهدفت الدراسة إلى تعزيز فهم ردود أفعال الموظفين تجاه التسييس

التنظيمي، والتعرف إلى العلاقة بين التسييس التنظيمي والمواقف المهنية ونتائج عدة أعمال مختلفة، وتم اختبار الدراسة من خلال 303 من موظفي القطاع العام في إسرائيل، وقد بينت الدراسة بأنه توجد علاقة سلبية بين إدراك التسييس التنظيمي والمواقف المهنية مثل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، وعلاقة ايجابية مع نية لترك العمل، وايجابية قوية عند إهمال السلوك، ومع اقتراح أن يقوم الموظفون العموميون بالرد على مكان السياسة من خلال إهمال السلوك بدلا من ترك العمل. كما وجدت الدراسة علاقة سلبية ضعيفة بين إدراك التسييس التنظيمي وأداء الموظفين حسب ما ذكر من قبل المشرفين، وأن إدراك التسييس التنظيمي قد عمل مساهمة فريدة في شرح فروق نتائج العمل، وتم توضيح العديد من الآثار والتوصيات من خلال المواقف المهنية والمتغيرات الشخصية، وذلك من أجل المزيد من التحقيق في مفهوم التسييس التنظيمي ونجاحه في القطاع العام.

فيس و كاكمر (Ferris, & Kacmar, 1992): إدراك التسييس التنظيمي. ذكرت الدراسة أن الطبيعة السياسية في بيئة العمل قد تم نقاشها عدة مرات، ولكن من المدهش أنه لم يتم التعرف إلى الأشخاص والعوامل التي تؤثر في إدراك التسييس التنظيمي، وفي هذه الدراسة تم اختبار أجزاء من نموذج التسييس التنظيمي المقترح من قبل فيرس ورس وفاندرت عام 1989 (Ferris, Russ, and) (Fandt, 1989) وذلك من خلال دراستين، باستخدام عينات لمعرفة وجهات نظرها تبعا لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، حيث تم تطبيق الدراستين في أربع منظمات مختلفة، حيث استخدم في الدراسة الأولى تحليل الانحدار لاختبار تجريبي لمقترح نموذج إدراك التسييس التنظيمي، وبينت التغذية الراجعة تفسيرا للفروق في إدراك التسييس التنظيمي تبعا لمتغيرات الاستقلال الوظيفي، وتنوع المهارة، والحرية، بعدما تم التحكم فيها، وفي الدراسة الثانية استخدم قياس موسع جديد ليوافر مزيداً من التحاليل الدقيقة للنتائج السابقة في إدراك التسييس التنظيمي، وقد تمت مناقشة الأبعاد النظرية والأبحاث التجريبية حول التسييس التنظيمي في ضوء النتائج الحالية.

3.6.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما استطلع الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لاحظ أن موضوع التسييس التنظيمي هو من الموضوعات الإدارية الحديثة، وأن الدراسات العربية في هذا الموضوع نادرة، ومنها أطروحة الراجحي التي تناولت التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، والتي توصلت إلى أن دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات التنظيمية كان أكبر من دوره في الحد من الصراعات التنظيمية، وأن هناك فروقاً لدى الباحثين في إدراك التسييس التنظيمي.

ودراسة روزين وكاكر (Rosen & Kacmar, 2009) التي أشارت إلى أن الإحباط يؤثر على إدراك التسييس التنظيمي، ويجعل الأداء في مستويات متدنية، ويزيد من رغبة العاملين في ترك العمل. وأوضحت دراسة فيرس وكاكر (Ferris, & Kacmar, 1992) أن هناك فروقا في إدراك التسييس التنظيمي تعزى إلى متغيرات الاستقلال الوظيفي، وتنوع المهارة، والحريّة. أما دراسة فيجودا وكابن (Vigoda & Kapon , 2005) فقد توصلت إلى أن وجود التسييس التنظيمي وإدراكه من قبل العاملين في القطاع العام أكبر من وجوده وإدراكه لدى موظفي القطاع الخاص.

وكذلك فإن العديد من الدراسات قد تناولت العلاقة بين التسييس التنظيمي وغيره من المتغيرات التنظيمية، ومنها دراسة (الفوزان، 2004) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي والولاء التنظيمي، ودراسة هوانج وتشيجسم ووهوتشيا (Huang, Chi-Hsum & Hao-Chieh, 2003) التي أوضحت أن هناك دور للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين التسييس التنظيمي المدرك وتحول الأهداف، ودراسة ميلر ودرفورد وكولودنسكي (Miller, Rutherford & Kolodinsky, 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية قوية بين إدراك التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي، وبين إدراك التسييس التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعلاقة إيجابية متوسطة بين إدراك التسييس التنظيمي ومخرجات ضغوط العمل، وكذلك فإن دراسة اينس (Innes, 2004) أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي وكل من الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي، بينما جاء في دراسة بون (Poon, 2003) أن العلاقة سلبية بين التسييس التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذلك علاقة سلبية بين التسييس التنظيمي والطباع الشخصية، وأوضحت دراسة فيجودا (Vigoda, 2002) أن علاقة الإجهاد الوظيفي إيجابية في إدراك التسييس التنظيمي.

أما ما يتعلق بالصراع التنظيمي فإن الباحث قد وجد دراسات عربية متعددة تناولت هذا الموضوع، ومن ذلك دراسة (شديد، 2006) التي أوضحت وجود علاقة بين إدارة الصراع وجودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، ودراسة (عوض، 2006) التي أظهرت أن هناك أشكالاً متعددة للصراع التنظيمي الذي يدور في البلديات أو محيطها، وبينت دراسة (العتيبي، 2006) أن من أهم مسببات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض كانت محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وأشارت دراسة (الوشاحي، 2002) أن الصراع التنظيمي ينشأ بين إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية. بينما أشارت دراسة (القحطاني، ويوسف، 2001) أن من أهم

العوامل التي تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية هي تدني مستوى الرضا الوظيفي وضعف التنسيق التنظيمي والتهافت على حيازة النفوذ والسلطة، وأوضحت دراسة (الخرب، 2006) أن من أهم أسباب نشوء الصراعات هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية، وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وغموض المهام الموكلة.

ومن أقرب الدراسات السابقة إلى هذه الدراسة هي أطروحة الراجحي التي تناولت التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، والتي طبقت في المجتمع العربي السعودي، وكان المبحوثون من الموظفين الأمنيين والعسكريين، ولم يجد الباحث دراسة تناولت التسييس التنظيمي وعلاقته بالصراعات التنظيمية في فلسطين، فالتسييس التنظيمي من الموضوعات الحديثة، كما أن للمجتمع الفلسطيني خصوصيته التي تختلف عن المجتمع السعودي، كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة ومكان وزمان الدراسة، وكذلك في الأداة المستخدمة. وقد ساعدت مراجعة الدراسات السابقة الباحث في أمور عدة منها:

- الإلمام بمفهوم التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية ونشأتها وتطورها واتجاهاتها وأسبابها وأبعادها.
- الإعداد لاستخدام أداة الدراسة تطويراً وبناء.
- التأكد من حداثة موضوع الدراسة بما يخص العلاقة بين التسييس والصراعات التنظيمية.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، بالإضافة لوصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات.

2.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة؛ لأنه يصف ويحلل آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثلاث في محافظة الخليل (شمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل)، وقد بلغ مجموع العاملين في هذه المديريات (317) موظفاً وموظفة، وذلك حسب السجلات الرسمية الموجودة في تلك المديريات في شهر أيار من العام 2009، وهم موزعون على المديريات كما هو في الجدول (1.3) الآتي، والذي

يُبين أسماء الأقسام الإدارية في كل مديرية وعدد الموظفين والموظفات العاملين في كل قسم من هذه الأقسام:

جدول 1.3 : أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب القسم الذي يعملون فيه.

اسم القسم	عدد الموظفين في القسم / مديرية شمال الخليل	عدد الموظفين في القسم / مديرية الخليل	عدد الموظفين في القسم / مديرية جنوب الخليل
مدير/ة التربية	1	1	1
نائب/ة مدير/ة التربية	2	2	2
السكرتاريا	1	1	1
العلاقات العامة	--	1	1
الديوان	4	4	4
التخطيط والإحصاء	2	2	2
الشؤون الإدارية	6	8	11
الشؤون المالية	3	3	4
الرقابة الداخلية	2	3	2
اللوازم	2	2	3
الأبنية	2	2	2
الكتب والمطبوعات	2	2	3
التقنيات والحاسوب	3	7	4
الإدارات التربوية	2	3	3
التدريب والإشراف	29	28	47
التعليم العام	3	4	4
الأنشطة الطلابية	4	5	5
الصحة المدرسية	3	5	4
الامتحانات	2	3	3
التربية الخاصة والإرشاد	3	5	3
الأذنة والسائقين	11	14	15
المجموع الكلي	87	105	121
المجموع الكلي في المديريات الثلاث	317		

4.3 عينة الدراسة

بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (165) موظفاً وموظفة، حيث تم استبعاد الأذنة والسائقين من كل مديرية قبل اختيار عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم في مديرية شمال الخليل (11)، بينما بلغ عددهم في مديرية الخليل (14)، وأخيراً بلغ عددهم في مديرية جنوب الخليل (15)، وبالتالي فإن مجموع عدد الأذنة والسائقين الذين تم استبعادهم من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل هو (40)، وبالتالي فقد أصبح مجتمع الدراسة يتكون من (277) موظفاً وموظفة.

وحيث إنه تتوفر قائمة بمفردات مجتمع الدراسة، والتي تشمل جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل فقد قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة حسب المسمى الوظيفي والمديرية، واختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 60 % من كل طبقة من حجم الموظفين والموظفات في كل مديرية لتمثل مجتمع الدراسة، وبعد ذلك تم اختيار عشوائي لمفردات العينة من الطبقات حسب ما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول 2.3 : أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والمديرية

النسبة المئوية للعينة	جنوب الخليل		الخليل		شمال الخليل		المسمى الوظيفي
	عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	
%60	26	44	26	43	17	29	موظف إداري
%60	28	47	17	28	17	29	مشرف تربوي
%60	11	19	12	20	11	18	رئيس قسم فأعلى
%60	65	110	55	91	45	76	المجموع
%60	مجموع أفراد العينة الممثلة من المديريات الثلاث (165) موظفاً وموظفة						

وقد قام الباحث بالتعرف إلى خصائص العينة الديموغرافية الممثلة لمجتمع الدراسة، من حيث المديرية والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، والتي تم اختيارها من مديريات التربية والتعليم الثلاث، وتم توزيع الاستبانة عليها، حيث تم توزيع 165 استبانة على العينة الممثلة، وجمعت 160 استبانة من مجموع ما تم توزيعه أي بنسبة 97 %، وهي تمثل مجموع الاستبانة التي خضعت للدراسة والتحليل. وفيما يلي جدول (3.3) يبين خصائص العينة الديموغرافية :

جدول 3.3 : خصائص العينة الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
33.1	53	الخليل	المديرية
26.3	42	شمال الخليل	
40.6	65	جنوب الخليل	
% 100	160	المجموع	
68.8	110	ذكر	الجنس
31.2	50	أنثى	
%100	160	المجموع	
10.6	17	أعزب	الحالة الاجتماعية
87.5	140	متزوج	
1.9	3	مطلق	
%100	160	المجموع	
12.5	20	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
66.9	107	بكالوريوس	
20.6	33	ماجستير فأعلى	
%100	160	المجموع	
40.6	65	موظف إداري	المسمى الوظيفي
38.8	62	مشرف تربوي	
20.6	33	رئيس قسم فأعلى	
%100	160	المجموع	

يتضح من الجدول (3.3) أعلاه أن أعلى نسبة للعاملين كانت في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانوا في مديرية جنوب الخليل حيث بلغت نسبتهم المئوية 40.6 %، تلاها العاملون في مديرية الخليل بنسبة مئوية 33.1 %، وأخيرا العاملون في مديرية شمال الخليل بنسبة مئوية 26.3 %.

أما فيما يتعلق بالجنس فقد شكل الذكور الأغلبية بنسبة مئوية 68.8 %، في حين شكلت الإناث ما نسبته 31.2 % . وبالنسبة للحالة الاجتماعية فقد تبين أن أغلبية العاملين متزوجون وبنسبة مئوية 87.5 %، تلاها العزاب بنسبة مئوية 10.6 %، ثم المطلقون بنسبة مئوية 1.9 %.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكل حملة البكالوريوس الأغلبية بنسبة مئوية 66.9 %، تلاها حملة الماجستير فأعلى بنسبة مئوية 20.6 %، وأخير حملة الدبلوم المتوسط بنسبة مئوية 12.5 % . أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد تبين أن الموظف الإداري مثل الأغلبية بنسبة مئوية 40.6 %، ثم المشرف التربوي بنسبة مئوية 38.8 %، وأخيرا رئيس قسم فأعلى بنسبة مئوية 20.6 % .

5.3 أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام بتصميم وبناء استبانة موجهة للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، للتعرف إلى آرائهم نحو واقع التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية، والعلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية، وعمل الباحث على إعداد الاستبانة في شهر تموز عام 2009 ، وقد استعان الباحث من دراسة (الراجحي، 2008) عند بناء فقرات قياس التسييس التنظيمي، بينما استفاد الباحث من دراسة (رحيم، 1983) عند بناء فقرات قياس الصراعات التنظيمية، كما واستخدم الباحث في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي.

1.5.3. وصف الاستبانة:

أرفق الباحث رسالة مصاحبة مع الاستبانة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحث بنفسه، وعن الجهة المنفذة للدراسة وأهميتها، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول : تكون من بيانات عامة أولية متعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وقد اشتمل هذا القسم على خمسة عناصر هي: اسم المديرية التي يعمل فيها المبحوث، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي .
- القسم الثاني : تكون القسم الثاني من محورين: المحور الأول لمعرفة واقع التسييس التنظيمي، والذي قام الباحث بقياسه من خلال الاستفادة من استبانة دراسة (الراجحي، 2008) التي تكونت من 20 فقرة؛ فاستبعد الباحث 6 فقرات منها واستخدم 14 فقرة فقط، وأضاف الباحث بدوره 9 فقرات وذلك نظرا للطبيعة المختلفة للمجتمع الفلسطيني، وبالتالي بلغ مجموع فقرات محور قياس واقع التسييس التنظيمي 25 فقرة. والمحور الثاني لمعرفة واقع الصراعات التنظيمية، والذي قام الباحث بقياسه من خلال الاستفادة من استبانة دراسة

(رحيم، 1983) التي تكونت من 21 فقرة، فاستبعد الباحث 10 فقرات منها واستخدم 11 فقرة فقط، وأضاف الباحث بدوره 14 فقرة بما ينسجم مع طبيعة المجتمع الفلسطيني، وبالتالي بلغ مجموع فقرات محور قياس واقع الصراعات التنظيمية 25 فقرة.

2.5.3. صدق الاستبانة:

لقد تأكد الباحث من صدق الاستبانة وذلك بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في جامعات الرياض، ونايف العربية للعلوم الأمنية، والقدس، وبوليتكنك فلسطين، والخليل، والقدس المفتوحة، بالإضافة إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وتم الأخذ بالآراء التي أجمع عليها 75% منهم على الأقل، حيث إن الملحق (1.1) يحتوي على استبانة الدراسة، والملحق (1.2) يمثل رسالة تحكيم الاستبانة، والملحق (1.3) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

3.5.3 ثبات الاستبانة

تم حساب تقدير ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول 4.3 : معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التسييس التنظيمي	25	0.90
الصراعات التنظيمية	25	0.81

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معامل الثبات لمقياس الدراسة بلغا 0.81 - 0.90، حيث حصل بُعد الصراعات التنظيمية على معامل ثبات أدنى من بُعد التسييس التنظيمي، وهذا يُشير بشكل عام إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

1.6.3. المتغيرات التابعة:

تكونت الدراسة من متغيرين تابعين الذين شكلا أساس الفرضيات، وهما على النحو الآتي:

- واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2.6.3. المتغيرات المستقلة:

تمت دراسة أثر خمسة متغيرات مستقلة على المتغيرين التابعين، وهي على النحو الآتي:

- مكان العمل (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل).
- الجنس (ذكر، وأنثى)
- الحالة الاجتماعية (أعزب، ومتزوج، ومطلق)
- المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى)
- المسمى الوظيفي (موظف إداري، ومشرف تربوي، ورئيس قسم فأعلى).

7.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث باستطلاع آراء بعض التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم حول موضوع الدراسة، واطلع على دراسات سابقة عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، ومن ثم عمل الباحث على تصميم الاستبانة، ثم اختار فقراتها بعناية بهدف بحث فرضيات الدراسة، ثم قام الباحث بعرض الاستبانة على محكمين ذوي اختصاص ليأخذ بملاحظاتهم القيمة، ثم حصل الباحث على كتاب من معهد التنمية المستدامة من جامعة القدس يُفيد بأن الباحث مرتبط ببرنامج الدراسات العليا وأنه يقوم ببحث بعنوان التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، ثم تم الحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق الاستبانة وتوزيعها على المبحوثين.

وبعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة، قام بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من خلال الذهاب إلى مديريات التربية والتعليم لتوضيح

أهمية الدراسة والتأكد من جدية المبحوثين وتوضيح أية ملاحظات يحتاجها المبحوثون، حيث تم توزيع 165 استبانة على المبحوثين في بداية شهر آب من العام 2009 م، وبعد فحصها والتأكد من سلامتها تم استبعاد (5) استبانات غير صالحة، وبالتالي بلغ مجموع الاستبانات الصالحة (160)، والتي عمل الباحث على ترقيمها وترميزها وإدخال بياناتها على جهاز الحاسوب مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

8.3 التحليل الإحصائي

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

- لإجابة السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية لترتيب إجابات المبحوثين الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة، والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، مع اعتماد المعيار الآتي:

- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أعلى من (3 + انحراف معياري).
- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3 ± انحراف معياري).
- درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3 - انحراف معياري).

- لفحص الفرضيات (2 ، 7) استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent t-test وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (مكان العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- لفحص الفرضيات (1، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10) استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (مكان العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- لفحص الفرضية (11) استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين التابعين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية.
- استُخدم اختبار المقارنات البعدية لأقل فرق دال (LSD) للكشف عن الفروق البعدية بعد تحليل التباين الأحادي لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالاتها الإحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا لنتائج الدراسة التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع عبارات أداة الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها، ودراسة الفروق في استجابات المبحوثين نحو محوري الدراسة (التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية) باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

1.4 أسئلة الدراسة

فيما يأتي تحليل أسئلة الدراسة

1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك حسب الجدول (1.4) الآتي:

جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

رقم العبارة	واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	لا يوجد تشجيع للموظفين للحديث بصراحة حول مختلف القضايا	3.70	1.08	متوسطة
7	من ينتمون إلى حزب سياسي واحد أكثر تعاضداً مع بعضهم	3.60	1.07	متوسطة
23	من ينتمون إلى منطقة جغرافية (مدينة ، قرية ، مخيم ..) ، واحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض في العمل	3.49	1.11	متوسطة
8	أبناء العشيرة الواحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض	3.49	0.94	متوسطة
1	يوجد مجموعة (شلة) من ذوي النفوذ لا يستطيع أحد الانضمام إليهم	3.41	1.034	متوسطة
17	يتظاهر الموظفون بإخلاصهم الشديد للصالح العام لتلميع صورتهم	3.34	1.05	متوسطة
19	يُسقط الموظفون أخطاءهم على منافسيهم الأبرياء للتهرب من العقاب	3.23	1.04	متوسطة
18	يوظف الموظفون معلومات بصورة انتقائية لخدمة مصالحهم الشخصية	3.20	1.01	متوسطة
4	أن أعمل ما يطلب مني أسلم من أن أجتهد من تلقاء نفسي	3.18	1.09	متوسطة
15	يُظهر الموظفون حيوية أمام الآخرين بينما لا يكونون كذلك وهم وحدهم	3.18	1.03	متوسطة
9	الترقيات لا تشغل العاملين، لأنه معروف سلفاً من الذي سيرقى	3.13	1.08	متوسطة
12	يسعى الموظفون إلى بناء أنفسهم على أكتاف الآخرين	3.13	1.07	متوسطة
13	يتعاضد الموظفون القدامى مع زملائهم القدامى أكثر من زملائهم الجدد	3.11	1.06	متوسطة
5	لا يطرح الموظفون أفكاراً جديدة عندما تخالف آراء مديريهم	3.10	1.07	متوسطة
21	يتظاهر الموظفون بالانشغال الدائم بإطالة وقت الانجاز	3.06	0.97	متوسطة
20	يكلف المديرون مهام معينة للموظفين للتهرب من المسؤولية	3.06	0.95	متوسطة
22	يموه الموظفون المعلومات عند عرضها لخدمة مصالحهم الشخصية	3.04	0.98	متوسطة
25	يُقدم الموظفون شهادات مُدعمةً للإدعاءات المطروحة خدمةً للحلفاء في المديرية مقابل منافع خاصة	3.03	0.91	متوسطة
10	يحصل الموظفون على مزايا بالعمل بطريقة الوساطة	3.02	1.08	متوسطة
2	التقرب ممن يملكون النفوذ هو الخيار الأمثل في المديرية	2.90	1.07	متوسطة
11	من الأفضل أن لا أثير المشكلات بكشف التجاوزات داخل المديرية	2.89	1.01	متوسطة
3	الصمت خيرٌ من مجابهة ذوي النفوذ داخل المديرية	2.88	1.23	متوسطة
14	يتظاهر العاملون بالغباء للتهرب من تنفيذ مهمة محددة	2.83	0.97	متوسطة
16	أتفق مع وجهة نظر الآخر لكسب تأييده	2.43	1.00	متوسطة
6	أن أقول للآخرين ما يودون سماعه أسلم لي من قول الحقيقة	2.32	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	0.57	متوسطة

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظر المبحوثين كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10) والانحراف المعياري (0.57).

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تبين أن أعلى فقرة كانت فقرة رقم (24) بأنه " لا يوجد تشجيع للموظفين للحديث بصراحة حول مختلف القضايا " بمتوسط حسابي (3.70)، تلاها فقرة رقم (7) إن " من ينتمون إلى حزب سياسي واحد أكثر تعاضداً مع بعضهم " بمتوسط حسابي (3.60)، وأخيراً فإن الفقرتين (23، 8) " من ينتمون إلى منطقة جغرافية (مدينة ، قرية ، مخيم..) واحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض في العمل "، " وأبناء العشيرة الواحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض " بمتوسط حسابي (3.49). وقد كانت أقل فقرة هي فقرة رقم (6) " أن أقول للآخرين ما يودون سماعه أسلم لي من قول الحقيقة " بمتوسط حسابي (2.32).

ويفسر الباحث ذلك بأن وظائف رئيس قسم فأعلى في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يحصل عليها تنافس شديد بين الموظفين عند شغورها، فقد ذكر (الفوارعة، 2005 ص 134) " عدم وجود أسس ثابتة للترقية والترقيع، بل إن هذه الأسس تترك لتعليمات الوزارة، وخاصة في تعيين مديري التربية والتعليم ونوابهم، فكثيراً ما تتغير وتختلف هذه الأسس من عام إلى آخر، وربما في نفس العام الواحد، وربما تتغير بتغير شخص الوزير أو بتغير الحزب الحاكم "، وبالتالي لن يُشجع أولئك غيرهم من الموظفين للحديث بصراحة خوفاً من الانتقاد أو كشف تجاوزات حصلت من قبلهم، ويفسر الباحث أن من ينتمون إلى حركة سياسية واحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم بسبب انعكاس حالة المجتمع الفلسطيني في ظل الانقسام الداخلي بين حركتي فتح وحماس، وتعلق عناصر كل حركة سياسية فلسطينية حول فكرتها، وحول من ينتمون إليها، للمحافظة على الحركة ولتحقيق الفوز على الحركة الأخرى في قيادة المجتمع الفلسطيني، وكل ذلك في ظل غياب الاستقلال والاستقرار السياسي بسبب الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية.

ويوضح الباحث أن التعاضد بين من ينتمون إلى منطقة جغرافية (مدينة، قرية، مخيم ...) واحدة يكون أكثر وذلك؛ لأن محافظة الخليل تتكون من تجمعات سكانية في مناطق جغرافية متباينة، وهي مدينة الخليل التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 238468 نسمة، ويتبع لمدينة الخليل أكثر من 100 قرية وبلدة فلسطينية، بينما يبلغ مجموع سكان محافظة الخليل ما يقارب 570 ألف نسمة (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

وأن العلاقات بين السكان تكون أكثر تبعا لمناطق سكناهم في المدينة أو القرية أو المخيم نتيجة استمرارية المعاملات اليومية وغيرها بين الأفراد وحتميتها؛ لذا تنشأ بينهم تفاهات خاصة ومميزة، لذا تجدهم أكثر تلاحما مع بعضهم في ميادين العمل، وخاصة عند اختلاطهم بغيرهم من المدينة أو القرى أو المخيمات الأخرى. وكذلك الحال بالنسبة لأبناء العشيرة الواحدة يكونون أكثر تعاضدا، وذلك بسبب روابط الدم والقرابة والمصاهرة بين أفرادها، ونشوء علاقات ودية بينهم وأهداف مشتركة. كما أن هذه الروابط لا تزال فاعلة بين أفراد مجتمع محافظة الخليل، ويتجسد ذلك بانتشار الدواوين العشائرية، واستخدام مجتمع محافظة الخليل مفاهيم الصلح العشائري عند حدوث النزاعات بين أفرادها.

بينما يفسر الباحث بأن المبحوثين لا يقولون للآخرين ما يودون سماعه عندما يتعارض ذلك مع الحقيقة، وذلك لأن أفراد مجتمع محافظة الخليل قد مارسوا مقاومة الاحتلال الإسرائيلي، واعتادوا الدفاع عن حقهم، لذا تجد المبحوثين لا يخفون الحقيقة عندما تعارض ما يود الآخرون سماعه، ويكثر بين أفراد المجتمع أقوال شعبية تشجع على قول الحقيقة مثل (أقول الحق ولو على قطع رأسي). إضافة إلى أن الدين الإسلامي الذي ينتمي إليه معظم سكان محافظة الخليل، قد حث على قول الحقيقة، ونهى عن النفاق والخداع والكذب، لذا فإن العادات والتقاليد والدين تجعل الموظفين في مديريات التربية والتعليم لا يقولون غير الحقيقة، ولا يجاملون الآخرين أو يتوددون لهم بعدم قول الحقيقة.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الراجحي (2008)، ودراسة الفوزان (2004)، حيث كان المتوسط الحسابي للتنظيمي (3.24)، (3.34) على التوالي. ويمكن أن يعزى ذلك لتشابه أداة الدراسة.

2.1.4. سؤال الدراسة الثاني:

ما واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

ولإجابة السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك حسب ما يوضحه جدول (2.4) الآتي:

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

رقم العبارة	واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	لا يوجد نظام حوافز في المديرية	4.26	1.02	مرتفعة
25	يُمنح بعض الموظفين مزايا دون غيرهم	3.62	1.06	متوسطة
19	يُظهر الموظفون مقاومة ضعيفة لأي تغيير في المديرية	3.51	0.95	متوسطة
11	توجد محاباة من قبل المدراء في التعامل مع الموظفين	3.47	0.96	متوسطة
7	يوجد تضارب في القرارات الصادرة من الأقسام المختلفة	3.45	1.01	متوسطة
5	مهاراتي العملية غير مستخدمة بالكامل في هذه الوظيفة	3.44	1.13	متوسطة
8	يوجد تباين في الآراء بين الموظفين في القسم الذي أعمل فيه	3.33	1.03	متوسطة
21	يُعاقب المديرون الموظفين المخالفين دون تغاض	3.29	0.92	متوسطة
23	يستخدم الموظفون نفوذهم لجعل القرارات وفق مصالحهم الشخصية	3.22	0.96	متوسطة
17	المواجهة هي خيار الموظفين عند اعتقادهم أنهم على حق	3.05	0.95	متوسطة
22	المكانة الاجتماعية للموظفين قليلة الاستخدام في خلق جو من التعاون	3.04	0.86	متوسطة
12	الموظفون في الأقسام الأخرى يخفون معلومات لازمة لأداء عملنا	3.03	1.01	متوسطة
3	المهام التي أؤديها غير متوافقة مع ما أردت عمله عند استلامي الوظيفة	2.96	1.14	متوسطة
20	التودد من قبل الموظفين للمديرين في المديرية غير مبالغ فيه	2.98	1.03	متوسطة
16	يُطيع الموظفون الأوامر عند اقتناعهم بها فقط	2.92	0.91	متوسطة
2	العمل الذي أؤديه لا يخلق لدي تحدياً لإنجازه	2.92	1.03	متوسطة
14	يؤدي الموظفون مشاعر بعضهم البعض	2.92	1.00	متوسطة
1	أشعر بعدم انسجام أهدافي مع أهداف المديرية التي أعمل فيها	2.89	1.07	متوسطة
4	عملي الحالي لا يثير اهتمامي	2.76	1.22	متوسطة
13	يخلق الموظفون في الأقسام الأخرى مشكلات للموظفين في قسمنا	2.76	0.97	متوسطة
18	الموظفون لا يعترضون من بعضهم البعض بسبب أو بدون سبب	2.76	0.93	متوسطة
15	التعاون معدوم بين الموظفين في المديرية	2.73	0.98	متوسطة
6	الانسجام غير موجود بين الموظفين الذين أعمل معهم في القسم	2.53	1.12	متوسطة
10	الصدقات بين الموظفين غير موجودة في القسم الذي أعمل فيه	2.42	1.01	متوسطة
24	أشعر أنني استفيد من الخلافات في العمل	2.33	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.06	0.43	متوسطة

يتضح من الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية لواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظر المبحوثين كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) والانحراف المعياري (0.43).

وتبين أن أعلى درجة في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية كانت الفقرة رقم (9) " لا يوجد نظام حوافز في المديرية " وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.26)، تلاها الفقرة رقم (25) " يُمنح بعض الموظفين مزايا دون غيرهم " بمتوسط حسابي (3.62)، تلاها الفقرة رقم (19) " يُظهر الموظفون مقاومة ضعيفة لأي تغيير في المديرية " بمتوسط حسابي (3.51). وقد كانت أقل درجة لفقرة رقم (24) " أشعر بأنني أستفيد من الخلافات بالعمل " بمتوسط حسابي (2.33).

ويفسر الباحث عدم وجود نظام حوافز في مديريات التربية والتعليم إلى عدم موضوعية تقييم أداء الموظفين فيها، وعدم تقبل الموظفين كذلك لهذه التقييمات عموماً، إضافة إلى أن نظام الحوافز يحتاج موازنة مالية محددة والتي تكون صعبة المنال في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

بينما يبين الباحث أن هناك محاباة ومنح مزايا لبعض الموظفين دون غيرهم، وذلك بسبب الانتماء السياسي والذي برز أكثر في الآونة الأخيرة بعد حالة الانقسام الداخلي بين حركتي فتح وحماس، إضافة إلى أن شاغلي المراكز العليا يرغبون بكسب تعاضد مؤيديهم لدوام وجودهم في مراكزهم، وأن هناك موظفين لديهم قدرات شخصية تمكنهم من التقرب من أصحاب النفوذ وبالتالي الحصول على تلك المزايا.

ويوضح الباحث كذلك أن الموظفين يبذلون مقاومة ضعيفة لأي تغيير وذلك شعوراً منهم بقدم الأفضل بسبب غياب مفاهيم العدالة والنزاهة والمساءلة الحقيقية، بينما يفسر الباحث بأن الموظفين لا يشعرون بالاستفادة من الخلافات في العمل؛ وذلك بسبب عوامل لها علاقة بالعادات والتقاليد والأخلاق والدين، حيث أن معظم سكان محافظة الخليل هم مسلمون، ويعتبرون الاستفادة من الخلافات منافياً للأخلاق والقيم السائدة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الراجحي (2008)، ودراسة العتيبي (2006)، حيث كان المتوسط الحسابي للصراعات التنظيمية (2.66)، (2.80) على التوالي. بينما كانت أسباب

نشوء الصراعات مختلفة عنها في دراسة الخرب (2006)، ودراسة العتيبي (2006)، ودراسة القحطاني ويوسف (2001). ويمكن أن يعزى ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

3.1.4. سؤال الدراسة الثالث:

ما العلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، وللتعرف إلى العلاقة بين متغيري التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية، فقد تم فحصها من خلال الفرضية الحادية عشرة الآتية:

1.3.1.4 الفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية.

وللتحقق من صحة الفرضية الحادية عشرة أوجد الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري الدراسة التابعين التسييس التنظيمي، والصراعات التنظيمية، وذلك حسب ما يوضحه جدول (3.4) :

جدول 3.4 : معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات لتربية والتعليم في محافظة الخليل

الصراعات التنظيمية		المتغيرات
0.666(**)	معامل ارتباط بيرسون	التسييس التنظيمي
0.0001	مستوى الدلالة المحسوب	

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

يتضح من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن معامل الارتباط بين متغير التسييس التنظيمي ومتغير الصراعات التنظيمية بلغ (0.666) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.01$)، وكانت قيمة الخطأ هي (0.0001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المحدد مسبقاً ($\alpha = 0.01$)، وهذا يعني وجود ارتباط طردي وذو دلالة إحصائية بين متغير التسييس التنظيمي ومتغير الصراعات التنظيمية، فكلما زادت درجة التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل زادت درجة الصراعات التنظيمية في تلك المديريات.

ويفسر الباحث ارتباط التسييس التنظيمي بعلاقة طردية مع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك لأن الموظفين يسعون إلى تحقيق أهدافهم أولاً، أو أن هذا ما يبدو لغيرهم ولا يكون هو الحقيقة، فما يراه أحد الموظفين مع المصلحة العامة يراه غيره ضدها.

كما أن الظروف الضاغطة على المجتمع الفلسطيني والتجاوزات المختلفة من قبل الموظفين أوجدت حالة عدم ثقة بينهم أنفسهم وبينهم وبين المسؤولين عنهم، وأن أي ممارسة من قبل الموظفين تفسر من زملائهم بطريقة تؤدي لحدوث صراعات، لذا نجد أن ممارسة الموظفين للتسييس التنظيمي في المديريات تعمل على زيادة الصراعات التنظيمية.

4.1.4. سؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو التسييس التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظر العاملين فيها، وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية الواردة في السؤال الرابع وهي (المديرية، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال الفرضيات الآتية:

1.4.1.4. الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى مكان العمل. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي حسب متغير مكان العمل (المديرية)، لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (4.4):

جدول 4.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى مكان العمل (المديرية).

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التسييس التنظيمي	بين المجموعات	0.064	2	0.032	0.099	0.906
	داخل المجموعات	50.889	157	0.324		
	المجموع	50.953	159	---		

يتضح من الجدول (4.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى مكان العمل (المديرية)، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

2.4.1.4. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما هو موضح في الجدول (5.4):

جدول 5.4 : نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى للجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	110	3.1189	0.56873	158	0.243	0.623
أنثى	50	3.0872	0.56538			

يتضح من الجدول (5.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى الجنس، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

3.4.1.4. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائية، كما يبين الجدول (6.4):

جدول 6.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التسييس التنظيمي	بين المجموعات	1.098	2	0.549	1.729	0.181
	داخل المجموعات	49.855	157	0.318		
	المجموع	50.953	159			

يتضح من الجدول (6.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى الحالة الاجتماعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

4.4.1.4. الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي .

وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، حسب جدول رقم (7.4):

جدول 7.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

لأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التسييس التنظيمي	بين المجموعات	0.012	2	0.006	0.019	0.981
	داخل المجموعات	50.941	157	0.324		
	المجموع	50.953	159			

يتضح من الجدول (7.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

5.4.1.4. الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما في الجدول (8.4):

جدول 8.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التسييس التنظيمي	بين المجموعات	2.211	2	1.106	3.561	*0.031
	داخل المجموعات	48.742	157	0.310		
	المجموع	50.953	159			

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (8.4) أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (*0.031) > 0.05 . ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (9.4):

جدول 9.4 : نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثانية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	موظف إداري	موظف تربوي	رئيس قسم فأعلى
موظف إداري	_____	0.016	*0.282
مشرف تربوي	_____	_____	*0.298
رئيس قسم فأعلى	_____	_____	_____

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تُشير المقارنات الثنائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة التسييس التنظيمي عندما تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، أن الفرق كان بين المسمى الوظيفي موظف إداري والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي موظف إداري، وكذلك اتضح وجود فرق بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي.

5.1.4. سؤال الدراسة الخامس:

هل تختلف استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الصراعات التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع الصراعات التنظيمية حسب المتغيرات الواردة في السؤال الخامس وهي (المديرية، والجنس، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال الفرضيات الآتية:

1.5.1.4. الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى مكان العمل .

وللتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية حسب

متغير مكان العمل (المديرية)، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (10.4):

جدول 10.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية تعزى إلى مكان العمل (المديرية)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	0.191	2	0.095	0.518	0.597
	داخل المجموعات	28.875	157	0.184		
	المجموع	29.066	159			

يتضح من الجدول (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى مكان العمل (المديرية)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

2.5.1.4. الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما في الجدول (11.4):

جدول 11.4 : نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية تعزى للجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	110	3.0582	0.44027	158	0.629	0.429
أنثى	50	3.0672	0.40240			

يتضح من الجدول (11.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى الجنس، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

3.5.1.4 الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (12.4):

جدول 12.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	0.107	2	0.053	0.289	0.749
	داخل المجموعات	28.959	157	0.184		
	المجموع	29.066	159			

يتضح من الجدول (12.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى الحالة الاجتماعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثامنة.

4.5.1.4. الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع الصراعات التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (13.4):

جدول 13.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الصراعات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	0.265	2	0.132	0.721	0.488
	داخل المجموعات	28.801	157	0.183		
	المجموع	29.066	159			

يتضح من الجدول (13.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التاسعة.

5.5.1.4. الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية العاشرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو واقع الصراعات التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما في الجدول (14.4) :

جدول 14.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الصراعات التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	1.436	2	0.718	4.079	0.019
	داخل المجموعات	27.630	157	0.176		
	المجموع	29.066	159			

يتضح من الجدول (14.4) أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.019 > 0.05$).

ولمعرفة مصدر الفرق بين استجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنة الثنائية البعدية، حسب الجدول (15.4):

جدول 15.4 : نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الصراعات التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	موظف إداري	مشرف تربوي	رئيس قسم فأعلى
موظف إداري	_____	- 0.089	0.169
مشرف تربوي	_____	_____	*0.258
رئيس قسم فأعلى	_____	_____	_____

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تُشير المقارنات الثنائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة الصراعات التنظيمية والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، أن الفرق كان بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي.

2.4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

لقد تمت مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة في صفحة (98)، وفيما يأتي مناقشة لنتائج فرضيات الدراسة العشرة الأولى، والتي افترضت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى متغيرات (المديرية، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وقد بينت نتائج الفرضيات جميعها باستثناء الفرضية الخامسة والعاشر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغيرات (المديرية، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي).

1.2.4. مناقشة نتائج الفرضيتين الأولى والسادسة:

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المديرية (مكان العمل)، وذلك بسبب التقارب الكبير في عمل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث أن جميع هذه المديريات تتلقى نفس التعليمات من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وغالبا ما يحضر الموظفون في مديريات التربية والتعليم دورات تدريبية موحدة، وأن الكثير من العاملين في مديريات شمال وجنوب الخليل قد نقلوا إليها من مديرية الخليل، وذلك عندما تم استحداث مديريات جنوب الخليل وشمال الخليل، كما أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل هم من سكان محافظة الخليل الذين تجمعهم عادات وتقاليد مشتركة.

2.2.4. مناقشة نتائج الفرضيتين الثانية والسابعة:

يرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى الجنس، وذلك بسبب إقبال الإناث على العمل في قطاع التربية والتعليم، وتفضيلهن له على غيره، لاعتبارات القيم والعادات والدين، وكذلك بسبب قانون الخدمة المدنية الذي يحكم ويضبط عمل الموظفين في مديريات التربية والتعليم، والذي لا يفرق بين الذكور والإناث، والفرصة تكون على السواء أمام الذكور والإناث في التوظيف أو الترقية، وعلى سبيل المثال فقد تم حديثاً تعيين مديرة للتربية والتعليم في الخليل. كما أن حاجة المديريات الثلاث من الإناث يقارب حاجتها من الذكور، وذلك لتقارب عدد المنتحقين من الجنسين بالتعليم المدرسي في محافظة الخليل (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

3.2.4. مناقشة نتائج الفرضيتين الثالثة والثامنة:

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى الحالة الاجتماعية، بعدم اختلاف معاملة الرؤساء لمرؤوسيههم، والتشابه الكبير في ظروف العمل داخل مديريات التربية والتعليم، وتشكيل جماعات غير الرسمية من قبل الموظفين.

4.2.4. مناقشة نتائج الفرضيتين الرابعة والتاسعة:

يفسر الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين، نحو واقع التسييس التنظيمي، وواقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تعزى إلى المؤهل العلمي، بسبب خضوع الموظفين في مديريات التربية والتعليم إلى برامج ومشاريع ودورات تدريبية، تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يملكه الموظف. كما أن الخبرة المتراكمة لعمل الموظفين تجعل وجهات نظرهم متقاربة نحو مختلف القضايا الإدارية والتربوية، كما أن جدول رقم (3.3) صفحة (86) يُشير إلى أن غالبية الموظفين العاملين في مديريات

التربية يحملون مؤهل بكالوريوس وبنسبة 66.9 % من مجموع أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن باقي مؤهلات الموظفين قريبة من مؤهل البكالوريوس.

5.2.4. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

بينت نتائج الفرضية الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي، كما أشارت المقارنات الثنائية البعدية للفروق أن الفرق كان بين المسمى الوظيفي موظف إداري والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي موظف إداري، وكذلك اتضح وجود فرق بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي.

ويفسر الباحث هذه الفروق بين المسمى الوظيفي موظف إداري والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي موظف إداري، بأن من يشغلون المراكز العليا رئيس قسم فأعلى في المديرية عددهم أقل ممن يشغل المراكز الأدنى، ويمارس أصحاب المراكز العليا نفوذهم في التأثير على سلوك الآخرين، ويرصد أصحاب المراكز في المسمى الوظيفي موظف إداري هذه الممارسات ويشعرون بها أكثر، كما أن الموظفين الإداريين يمارسون أنواعا مختلفة من التسييس التنظيمي سعيا منهم للحصول على المزايا والترقي وشغل المراكز العليا في المديريات.

وكذلك فإن الباحث يفسر الفرق بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي، بأن عمل المشرفين يكون غالبا فنيا وليس إداريا، في حين يكون التحكم والنفوذ والسيطرة أكثر للإداريين الذين يشغلون مراكز رئيس قسم فأعلى في إدارة مديريات التربية والتعليم، وكذلك يسعى المشرفون التربويون للانتقال إلى الوظائف الإدارية، وبالتالي فإنهم يمارسون التسييس التنظيمي ويلاحظونه أكثر ممن يشغلون مراكز رئيس قسم فأعلى.

6.2.4. مناقشة نتائج الفرضية العاشرة:

أظهرت نتائج الفرضية العاشرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما أظهرت المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفرق كان بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي.

ويفسر الباحث الفرق بين المسمى الوظيفي مشرف تربوي والمسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي، بأن عمل جميع المشرفين التربويين يكون جزء كبير منه ميدانياً، وكذلك فإنهم يحتكون بجميع الموظفين في مديريات التربية والتعليم، وبالتالي هم يلاحظون صراعات تنظيمية بين الموظفين، كما أن العديد من الموظفين يستعينون بخبرات المشرفين لحل النزاعات فيما بينهم، كما ويتم تكليفهم غالباً لفض نزاعات العمل بين الموظفين، وخاصة لأن وظيفة المشرف التربوي تعتبر حلقة الوصل بين جميع الوظائف في مديريات التربية والتعليم.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والمقترحات

1.5 النتائج

بناءً على تحليل أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات فقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي على النحو الآتي :

- إن واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر العاملين فيها.
- إن واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر العاملين فيها.
- توجد علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم حسب وجهة نظر العاملين فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى كل من متغيرات (مكان العمل (المديرية)، والجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي ولصالح المسمى الوظيفي موظف إداري ومشرف تربوي عند مقارنتهم مع المسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى كل من متغيرات (مكان العمل (المديرية)، والجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي ولصالح المسمى الوظيفي مشرف تربوي عند مقارنته مع المسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى.
- إن أبرز الممارسات التي تؤدي إلى التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان عدم تشجيع الموظفين على الحديث بصراحة حول مختلف القضايا، وتعاضد الذين ينتمون لحزب سياسي واحد أو عشيرة واحدة أو يسكنون منطقة جغرافية واحدة.
- إن أقل الممارسات التي تؤدي إلى التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان قول الموظفين للآخرين ما يودون سماعه بدلا من قول الحقيقة.
- إن أبرز الممارسات التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان عدم وجود نظام حوافز في المديريات، ومنح بعض الموظفين مزايا دون غيرهم.
- إن أقل الممارسات التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت استفادة الموظفين من خلافات العمل في المديريات.

2.5 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك بعد تحليل أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها، فلقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات هي كالاتي :

- مفهوم التسييس التنظيمي مدرك إلى حد ما من قبل الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- هناك حاجة لتحسين سلوكيات العاملين وعلاقاتهم الإنسانية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

- هناك مجموعات غير رسمية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والتي تجمعها مصالح مشتركة مثل الحزب السياسي الواحد، أو السكن في منطقة جغرافية واحدة، أو الانتماء للعشيرة الواحدة.
- لدى بعض العاملين في مديريات التربية والتعليم وجهات نظر سلبية حول سلوكيات مدراء التربية والتعليم في التعامل مع العاملين.
- التسييس التنظيمي من قبل الموظفين في مديريات التربية والتعليم موجه نحو الحصول على مراكز وظيفية مرتفعة.
- لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ضعف في مهارات الحوار والاتصال والتواصل.
- لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم ضغوط نفسية إلى حد ما.

3.5 المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة ، خلص الباحث إلى المقترحات الآتية:

1.3.5.1 مقترحات عامة:

- ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لنموذج تقييم الأداء السنوي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك بإدخال سلوكيات الموظفين وعلاقتهم الإنسانية ضمن ذلك التقييم، ليكون ذلك حافزا للعاملين لتجنب التسييس التنظيمي السلبي، وخافضاً لحدة الصراعات التنظيمية.
- ضرورة ملاحظة علاقات من ينتمون إلى حزب سياسي واحد والمنطقة الجغرافية الواحدة والعشيرة الواحدة كي لا يكون لها أثر سلبي على بقية العاملين ممن لا ينتمون إلى ذات الحزب السياسي أو المنطقة الجغرافية أو العشيرة.
- ينبغي على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تصميم برنامج تدريبي لمدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل لرفع مهاراتهم في العدالة التنظيمية، وذلك لخفض منح مدراء التربية والتعليم لمزايا لموظفين دون غيرهم، وعدم محاباة بعض الموظفين في التعامل.
- ضرورة اهتمام مدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل برفع مهارات العاملين الاتصالية، وذلك من خلال برامج تدريبية خاصة تمكن العاملين من الحديث بصراحة حول مختلف القضايا، وتتمى لديهم مهارة التفكير التفاعلي، ومهارة الإنصات والتحدث.

- ينبغي أن يحرص مدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل على عقد لقاءات دورية مع العاملين في تلك المديرية، على أن يتم خلالها مناقشة أمور الخلافات داخل المديرية بموضوعية للوصول لحلول مبتكرة تزيد من قدرة العاملين على العمل الجماعي.
- ينبغي ملاحظة المجموعات والشلل ذوي النفوذ في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لتجنب الآثار السلبية التي من الممكن أن تسببها تلك العلاقات.

2.3.5. مقترحات للأبحاث:

- القيام بدراسة حول مجالات التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ودورها في تطوير أداء الموظفين.
- القيام بدراسة علاقة التسييس التنظيمي بالخصائص الشخصية للموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- دراسة إدارة أنماط الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- إجراء دراسة حول دور الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الحد من التسييس التنظيمي أو تأجيله.
- إجراء دراسة حول الروح المعنوية للموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ودورها في التسييس التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

- جاكسون، ج. مورجال، س. نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. ترجمة خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1988.
- الجبري، ع. (6، 2007): التسييس التنظيمي. اليوم الاقتصادي. العدد 12427 السنة الأربعون. (<http://www.alyaum.com/issue/page.php?IN=12427&P=14>)
- جرينبرج، ج. وبارون، ر. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض. 2004.
- الجزار، م. (2005): منظومة القوى، الطبعة الأولى. مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- الجمل، س. (2006): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين.
- جواد، ش. (2000): سلوك تنظيمي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، ح. (2003): إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خ. (2002): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحناوي، م. (1999): السلوك التنظيمي (الهيكل والتصميم)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الخرب، م. (2006): الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي (دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- دوي فيدي، أو، بي (1978): أخلاقيات الوظيفة العامة. في: محمد حامد حسنين (مترجم)، مؤتمر اللقاء العلمي حول الأخلاقية والسلوك في الوظيفة العامة، (7-12 / 3 / 1981)، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان. (إبداع - البوابة العربية للعلوم الإدارية) <http://www.aradoportal.org.eg> تاريخ الدخول إلى الموقع هو 2009 / 7 / 23 .
- الراجحي، هـ. (2008): التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها

- (دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود).
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرحيم، أ. (1986): استراتيجيات لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة. ترجمة محمد حامد حسنين، المجلة العربية للإدارة، مجلد 10 عدد 1. ص 95-102.
 - السالم، م. (2002): تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، إربد.
 - السالم، م. (2005): نظرية المنظمة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
 - الشبلي، هـ. النور، م. (2009): إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى. دار الصفا للنشر، عمان.
 - شديد، ز. (2006): واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بجودة الأداء. جامعة القدس، فلسطين.
 - شهوان، أ. (1985): الفكر الإداري وأزمة الإنسان المعاصر، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
 - الصيرفي، م. (2006): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
 - الصيرفي، م. (2008): إدارة الصراع، الطبعة الأولى. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
 - عبد العال، م. (2007): السلوك الإنساني في الإسلام، الطبعة الأولى. دار المسيرة، عمان.
 - عبد الغني، م. (1996): مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
 - عبد الوهاب، أ. (1996): السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة.
 - عبوي، ز. (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
 - العتيبي، ط. (2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - عساف، ع. (1994): السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 - العسكر، س. (1983): دور الصراع في الإدارة المحلية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 7، عدد 4. ص 26-43.
 - العطية، م. (2003): سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- عقيلي، ع. (2005) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العلاق، ب. (2008): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، م. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عوض، ر. (2006): إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثره في الأداء المؤسسي. جامعة القدس، فلسطين.
- عوض، ع. (2008): السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى. دار أسامة، عمان.
- عيتاني، م. (2008): صراع الصلاحيات بين فتح وحماس، الطبعة الأولى، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات. بيروت.
- فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 2007. (2008): النتائج النهائية للتعداد في الضفة الغربية، ملخص (السكان والمساكن)، رام الله.
- الفوارعة، ع. (2005): الإشراف التربوي في جنوب الضفة الغربية: واقعه وتطويره. جامعة القديس يوسف، بيروت.
- الفوزان، ن. (2004): أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، س، يوسف، ح. (2001): أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 13 العلوم الإدارية 1 .
- القريوتي، م. (2003): السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، ع. (1998): التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة.
- كينان، ك. تفهم تصرفات الموظفين. ترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان. 1996.
- اللوزي، م. (2003): التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان.

- ماهر، أ. (2003): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، أ. (1997): مفهوم الصراع التنظيمي (المفاهيم واستراتيجيات إداريه)، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 9، العلوم الإدارية (1). ص 3-33.
- المغربي، ك. (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- مورجان، ج. نظرية المنظمة المبدعة. ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض. 2005.
- ميكافيلي، ن. الأمير: تراث الفكر السياسي قبل الأمير وبعده. ترجمة علي الجوهري، مكتبة مدبولي، القاهرة. 1989.
- ناصر، م. (2006): بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28 عدد 1 .
- المنتشة، و. (2008): واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. جامعة الخليل، فلسطين.
- النجار، ف. (1999): تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- النمر، س. (1994): الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الإدارة والاقتصاد)، مجلد 7، عدد 2. ص 37-91.
- هال، ر. المنظمات: هياكلها عملياتها ومخرجاتها. ترجمة سعيد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض. 2001.
- وشاحي، م. (2002): إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Bell, R., Walker, H., & Willer, D. (2000): " Power, Influence, and Legitimacy in Organization". The Sociology of Organizations, Vol 17, pp 131-177.
- Buchanan, D., Richard, B. (2004): **Power, Politics, and Organizational Change**. Sage Publications Ltd
- Daft, R., (1992): **Organizational & Design**, West Publishing Company, New York.

- Daniel, J. (1984): Being In The Rrite Place : A structural Analysis Of Individual Influence In An Organization, Administrative Science Quarterly, **Vol. 29, PP. 518 – 539**
- Dorry, A. & Romm, T. (1990): " The Definition of Organizational Politics: Areview". Human Relations, **Vol. 43, No. 11. pp 1133-1154.**
- Ferris, G. & Kacmar, K. (1992): " Perception of Organizational Politics ". Journal of Management, **Vol. 18, No. 1. pp 93-116.**
- Huang, I. Chi-Hsun, J. Hao-Chieh L. (2003): " The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions Of Organizational Politics And Turnover Intentions ". Public Personnel Management, **Vol. 32, Issue 4. pp 519-531.**
- Innes, P. (2004): " The Influence Of Leadership On Perceptions Of Organizational Politics, Tob Involvement, And Organizational Commitment ". Doctoral Dissertation, **Regent University.**
- Luthans, F. (1977): **Organizational Behavior**, Mc Graw - Hill Book Company.
- Luthans, F. (1989): **Organization Behavior** ^{5th} ed., Mc Graw - Hill Book Company.
- Mayes, B. & R. Allen. (1983): **Toward a Definition of Organizational Politics**, In R. Allen and I. Porter (Eds), Organizational Influence Processes. Gellenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Miller, B. Rutherford, M. Kolodinsky, R. (2008): " Perceptions Of Organizational Politics: A Meta-analysis Of Outcomes". Journal Of Business And Psychology, **Vol. 22, No. 3. pp 209-222.**
- Poon, J. (2003): " Situational Antecedents And Outcomes Of Organizational Politics Perceptions ". Journal Of Managerial Psychology, **Vol. 18, No. 2. pp 138-155.**
- Rahim, M. (1983): " Measurement Of Organizational Conflict ". The Journal Of General Psychology, **Vol. 109, No. 2. pp 189-199.**
- Robbins, P. (1986): **Organization Theory**, New Jersey : Practical- Hall- Inc Englewood Cliffs.
- Rosen, C. Kacmar, K. (2009): " The emotional implications Of Organizational politics: A process model ". Human Relations, **Vol. 62, No. 1. pp 27-57.**
- Saleznik, A. (1971): " Power And Politics In Organizational Life ". **HBR Vol. 7, Issue 4. pp 52-69.**
- Stephen P. (1998): **Organizational Behavior**, 8th ed. New Jersey; Prentice – Hall.

- Vigoda, E. (2000): " Organizational Politics, Job Attitudes, And Work Outcomes: Exploration And Implications For Public Sector ". Journal Of Vocational Behavior, **Vol. 57. pp 326-347.**
- Vigoda, E.(2002): " Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations ". Journal of Organizational Behavior, **Vol. 23, Issue 5. pp 1-21.**
- Vigoda, E. (2003): **Developments in Organizational Politics**, Northampton, Edward Elgar Publishing Limited.
- Vigoda, E. & Kapun, D. (2005): " Perception of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors ". The Policy Press, **Vol. 33, No. 2. pp 251-276.**
- William G. & David K. (1971): " The Moral Nature Of Man In Organizations: A Comparative Analysis ". The Academy Of Management Journal, **Vol. 14, No. 2. pp 241- 255.**
- Witt, L. Treadway, D. Ferris, G. (2004): " The Role Of Age In Reactions To Organizational Politics Perceptions ". International Journal Organizational Analysis, **Vol. 12, Issue 1. pp 39-52.**
- Woffard, G. (1982): **Organization Behavior**, Boston: Kent-Publishing Company.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

أخي الموظف .. أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

فيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

**" التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها "**

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبوديس، معهد التنمية المستدامة /
تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية؛ فأرجو التكرم بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا
الغرض.

إن تكرمكم بتعبئة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية هو مساهمة منكم في إنجاح هذه الدراسة، علما
بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
ومن خلال رزم إحصائية.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث
رائف سفيان الكركي

إشراف الدكتور
مروان جلعود

أقسام الاستبانة

القسم الأول:

معلومات عامة (متغيرات ديموغرافية): يرجى كتابة رقم الإجابة المناسبة في المربع () .

اسم مديرية التربية والتعليم	<input type="checkbox"/>	1- وسط الخليل	2- شمال الخليل	3- جنوب الخليل
الجنس	<input type="checkbox"/>	1- ذكر	2- أنثى	
الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	1- أعزب	2- متزوج	3- مطلق
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	1- دبلوم متوسط	2- بكالوريوس	3- ماجستير فأعلى
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	1- موظف إداري	2- مشرف تربوي	3- رئيس قسم فأعلى

القسم الثاني:

المحور الأول: للتعرف إلى واقع التسييس التنظيمي* في المديرية، يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	واقع التسييس التنظيمي في المديرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	يوجد مجموعة (شلة) من ذوي النفوذ لا يستطيع أحد الانضمام إليهم					
2	التقرب ممن يملكون النفوذ هو الخيار الأمثل في المديرية					
3	الصمت خيرٌ من مجابهة ذوي النفوذ داخل المديرية					
4	أن أعمل ما يطلب مني أسلم من أن أجتهد من تلقاء نفسي					
5	يطرح الموظفون أفكاراً جديدة عندما تخالف آراء مديريهم					
6	أن أقول للآخرين ما يودون سماعه أسلم لي من قول الحقيقة					
7	من ينتمون إلى حزب سياسي واحد أكثر تعاضداً مع بعضهم					
8	أبناء العشيرة الواحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض					
9	التريقات لا تشغل العاملين، لأنه معروف سلفاً من الذي سيرقى					
10	يحصل الموظفون على مزايا بالعمل بطريقة الوساطة					
11	من الأفضل أن لا أثير المشكلات بكشف التجاوزات داخل المديرية					
12	يسعى الموظفون إلى بناء أنفسهم على أكتاف الآخرين					
13	يتعاضد الموظفون القدامى مع زملائهم القدامى أكثر من زملائهم الجدد					
14	يتظاهر العاملون بالغباء للتهرب من تنفيذ مهمة محددة					
15	يُظهر الموظفون حيوية أمام الآخرين بينما لا يكونون كذلك وهم لوحدهم					
16	أتفق مع وجهة نظر الآخر لكسب تأييده					
17	يتظاهر الموظفون بإخلاصهم الشديد للصالح العام لتلميع صورتهم					
18	يوظف الموظفون معلومات بصورة انتقائية لخدمة مصالحهم الشخصية					
19	يُسقط الموظفون أخطائهم على منافسيهم الأبرياء للتهرب من العقاب					
20	يكلف المدراء مهام معينة للموظفين للتهرب من المسؤولية					
21	يتظاهر الموظفون بالانشغال الدائم بإطالة وقت الانجاز					
22	يموه الموظفون المعلومات عند عرضها لخدمة مصالحهم الشخصية					
23	من ينتمون إلى منطقة جغرافية (مدينة ، قرية ، مخيم ..) ، واحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض في العمل					
24	يوجد تشجيع للموظفين للحديث بصراحة حول مختلف القضايا					
25	يُقدم الموظفون شهادات مُدعمة للإدعاءات المطروحة لخدمة للحلفاء في المديرية مقابل منافع خاصة.					

* **التسييس التنظيمي يعني:** ممارسة الموظفين في المديرية لسلوكيات إرادية تهدف إلى تحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية أو كليهما معاً، وذلك من خلال استخدام القوة والنفوذ في التأثير على الآخرين.

المحور الثاني: للتعرف إلى واقع الصراع التنظيمي في المديرية، يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك .

الرقم	واقع الصراعات التنظيمية في المديرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	أشعر بعدم انسجام أهدافي مع أهداف المديرية التي أعمل فيها					
2	العمل الذي أؤديه لا يخلق لدي تحدي لإنجازه					
3	المهام التي أؤديها غير متوافقة مع ما أردت عمله عند استلامي الوظيفة					
4	عملي الحالي لا يثير اهتمامي					
5	مهاراتي العملية غير مستخدمة بالكامل في هذه الوظيفة					
6	الانسجام غير موجود بين الموظفين الذين أعمل معهم في القسم					
7	يوجد تضارب في القرارات الصادرة من الأقسام المختلفة					
8	يوجد تباين في الآراء بين الموظفين في القسم الذي أعمل فيه					
9	لا يوجد نظام حوافز في المديرية					
10	الصدقات بين الموظفين غير موجودة في القسم الذي أعمل فيه					
11	توجد محاباة من قبل المدراء في التعامل مع الموظفين					
12	الموظفون في الأقسام الأخرى يخفون معلومات لازمة لأداء عملنا					
13	يخلق الموظفون في الأقسام الأخرى مشكلات للموظفين في قسمنا					
14	يؤدي الموظفون مشاعر بعضهم البعض					
15	التعاون معدوم بين الموظفين في المديرية					
16	يُطيع الموظفون الأوامر عند اقتناعهم بها فقط					
17	المواجهة هي خيار الموظفون عند اعتقادهم أنهم على حق					
18	الموظفون لا يعتدرون من بعضهم البعض بسبب أو بدون سبب					
19	يُظهر الموظفون مقاومة ضعيفة لأي تغيير في المديرية					
20	التودد من قبل الموظفين للمديرين في المديرية غير مبالغ فيه					
21	يعاقب المديرين الموظفين المخالفين دون تغاضي					
22	المكانة الاجتماعية للموظفين قليلة الاستخدام في خلق جو من التعاون					
23	يستخدم الموظفون نفوذهم لجعل القرارات وفق مصالحهم الشخصية					
24	أشعر أنني استفيد من الخلافات في العمل					
25	يُمنح بعض الموظفين مزايا دون غيرهم					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث رائف سفيان الكركي

ملق 2.1: رسالة تحكيم الاستبانة



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

رسالة تحكيم استبانة

الأخ/ت الدكتور/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تحكيم استبانة بحثية

أرجو التكرم بالعمل على تحكيم استبانتي البحثية المتعلقة بموضوع دراستي " التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها " وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس/ معهد التنمية المستدامة/ تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث

رائف سفيان الكركي

ملحق 3.1: قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبانة حسب الحروف الهجائية:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
2	د. سمير أبو زنيد	نائب محافظ محافظة الخليل
3	د. سهيل سلطان	جامعة بوليتكنك فلسطين/ الخليل
4	د. شريف أبو كرش	عميد كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل
5	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
6	أ. عبير استانبولي	معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس
7	أ. فيصل الخمايسة	جامعة بوليتكنك فلسطين/ الخليل
8	أ. كرم سفيان الكركي	الجمعية الخيرية الإسلامية/ الخليل
9	د. ميسون جلال التميمي	مديرية التربية والتعليم في الخليل
10	د. ناصر العديلي	جامعة الرياض/ المملكة العربية السعودية
11	د. هاني الراجحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
12	د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية
13	د. يحيى شاور التميمي	الجمعية الخيرية الإسلامية/ الخليل

ملحق 4.1: ملخص نتائج فرضيات الدراسة

		نص الفرضية	محاور الدراسة
رفض الفرضية	قبول الفرضية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع التسييس التنظيمي تعزى إلى (مكان العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) .	أولاً: التسييس التنظيمي
		مكان العمل (المديرية)	1
		الجنس	2
		الحالة الاجتماعية	3
		المؤهل العلمي	4
		المسمى الوظيفي	5
قبول الفرضية	قبول الفرضية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو واقع الصراعات التنظيمية تعزى إلى (مكان العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) .	ثانياً: الصراعات التنظيمية
		مكان العمل (المديرية)	1
		الجنس	2
		الحالة الاجتماعية	3
		المؤهل العلمي	4
		المسمى الوظيفي	5
قبول الفرضية	قبول الفرضية	لا توجد علاقة ارتباطيه بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية .	ثالثاً: العلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية

ملحق 5.1: إلى من يهمله الأمر ،، الموضوع: إفادة طالب

ملحق 6.1: كتاب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى مدير التربية/ جنوب الخليل

ملحق 7.1: كتاب مدير التربية والتعليم/ شمال الخليل، الموضوع: تسهيل مهمة/ توزيع استبانة

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113(أداة الدراسة) استمارة الاستبانة	1.1
117 رسالة تحكيم الاستبانة	2.1
118 أسماء محكمي استمارة الاستبانة	3.1
119 ملخص نتائج فرضيات الدراسة	4.1
120 إلى من يهمله الأمر ،،، الموضوع: إفادة طالب	5.1
121 كتاب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى مدير التربية/ جنوب الخليل..	6.1
122 كتاب مدير التربية والتعليم/ شمال الخليل، الموضوع: تسهيل مهمة/ توزيع	7.1
 استبانة	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 1.2:	أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محوري وسائل التأثير ونتائجه.....	19
جدول 2.2:	أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محوري الهدف والوسيلة.....	20
جدول 3.2:	اتجاهات التسييس التنظيمي حسب المكان والمستوى الإداري والشرعية وعدد الأفراد.....	23
جدول 4.2:	أشكال صراع الهدف داخل الفرد.....	52
جدول 5.2:	مستويات الصراع في المنظمة	56
جدول 6.2:	الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي	58
جدول 1.3:	أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب القسم الذي يعملون فيه.....	74
جدول 2.3:	أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والمديرية.....	75
جدول 3.3:	خصائص العينة الديموغرافية.....	76
جدول 4.3:	معاملات الارتباط لتقدير ثبات أداة الدراسة.....	78
جدول 1.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظرهم.....	83
جدول 2.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظرهم.....	86
جدول 3.4:	معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب وجهة نظر العاملين فيها.....	88
جدول 4.4:	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى مكان العمل (المديرية).....	90
جدول 5.4:	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في	91

- محافظة الخليل كما يراها العاملون تعزى للجنس.....
- جدول 6.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
91 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
التسييس التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.....
- جدول 7.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
92 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
التسييس التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.....
- جدول 8.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
93 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.....
- جدول 9.4: نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثانية البعدية للفروق بين
93 المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم
في محافظة الخليل نحو درجة التسييس التنظيمي تعزى إلى المسمى
الوظيفي.....
- جدول 10.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
95 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
الصراعات التنظيمية تعزى إلى مكان العمل (المديرية).....
- جدول 11.4: نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
95 المبحوثين نحو درجة الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم
في محافظة الخليل كما يراها العاملون تعزى للجنس.....
- جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
96 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
الصراعات التنظيمية تعزى إلى الحالة الاجتماعية.....
- جدول 13.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
97 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو درجة
الصراعات التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.....
- جدول 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات
98 المبحوثين في مديريات التربية والتعليم نحو درجة الصراعات التنظيمية
تعزى إلى المسمى الوظيفي.....
- جدول 15.4: نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثانية البعدية للفروق بين
98

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مديريات التربية والتعليم
في محافظة الخليل نحو درجة الصراعات التنظيمية تعزى إلى المسمى
الوظيفي.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
22	أبعاد التسييس التنظيمي	1.2
30	حاجات العاملين وأهداف المنظمة.....	2.2
37	ترتيب أساليب استخدام القوة	3.2
39	العلاقة بين السلطة والقوة	4.2
39	مستويات السلطة الرسمية في المنظمة.....	5.2
40	مركز القوة في المنظمة.....	6.2
51	نشأة الصراع داخل الفرد.....	7.2

فهرس المحتويات

الصفحة	الرقم
أ	الإقرار.....
ب	شكر و عرفان
ج	المصطلحات.....
هـ	ملخص الدراسة
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : موضوع الدراسة وخلفيتها.....
1	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
6	6.1 أهمية الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 محددات الدراسة
7	9.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
9	1.2 مقدمة
9	2.2 السلوك الإنساني
11	3.2 التطور التاريخي للعلوم السلوكية في الفكر الإداري.....
14	4.2 مفهوم التسييس التنظيمي.....

16	نشأة ظاهرة التسييس التنظيمي وتطورها.....	.1.4.2
18	أبعاد التسييس التنظيمي.....	.2.4.2
21	اتجاهات التسييس التنظيمي.....	.3.4.2
24	أسباب بروز ظاهرة التسييس التنظيمي.....	.4.4.2
24	الأسباب الفردية.....	.1.4.4.2
25	الأسباب التنظيمية.....	.2.4.4.2
28	حاجات الأفراد وأهداف المنظمات5.4.2
31	القوة كأداة للتسييس التنظيمي.....	.6.4.2
31	مفهوم القوة.....	.1.6.4.2
33	مصادر القوة.....	.2.6.4.2
36	أساليب استخدام القوة3.6.4.2
37	اتجاهات القوة4.6.4.2
38	العلاقة بين السلطة والقوة5.6.4.2
41	الصراعات بين مراكز القوى المختلفة6.6.4.2
42	أساليب التسييس التنظيمي.....	.7.4.2
45	نماذج التسييس التنظيمي.....	.8.4.2
45	التسييس التنظيمي كعملية1.8.4.2
46	التسييس التنظيمي كائتلاف.....	.2.8.4.2
46	نموذج أصحاب المصالح لماكلان1.2.8.4.2
46	نموذج النظم لهف.....	.2.2.8.4.2
46	نموذج استراتيجية الموقف لهسكسون وزملائه.....	.3.2.8.4.2
46	استراتيجيات الحد من ظاهرة التسييس التنظيمي.....	.9.4.2
47	الصراعات التنظيمية	5.2
48	مفهوم الصراعات التنظيمية.....	.1.5.2
50	مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي.....	.2.5.2
51	أنواع الصراع3.5.2
51	الصراع داخل الفرد نفسه.....	.1.3.5.2
52	الصراع بين الأفراد2.3.5.2
52	الصراع بين الجماعات3.3.5.2
52	الصراع بين المنظمات4.3.5.2

53 مراحل الصراع	.4.5.2
54 نماذج الصراع	.5.5.2
55 مستويات الصراع التنظيمي	.6.5.2
56 أسباب الصراع	.7.5.2
58 آثار الصراع التنظيمي	.8.5.2
58 أساليب حل الصراعات بين الأفراد	.9.5.2
60 طرق إستثارة الصراع	.10.5.2
61 متى ينعدم الصراع	.11.5.2
62 الدراسات السابقة	6.2
62 الدراسات العربية	.1.6.2
67 الدراسات الأجنبية	.2.6.2
70 تعقيب على الدراسات السابقة	.3.6.2

73 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

73 مقدمة	1.3
73 منهجية الدراسة	2.3
73 مجتمع الدراسة	3.3
75 عينة الدراسة	4.3
77 أداة الدراسة	5.3
77 وصف الاستبانة	.1.5.3
78 صدق الاستبانة	.2.5.3
78 ثبات الاستبانة	.3.5.3
78 متغيرات الدراسة	6.3
79 المتغيرات التابعة	.1.6.3
79 المتغيرات المستقلة	.2.6.3
79 إجراءات الدراسة	7.3
80 التحليل الإحصائي	8.3

82 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

82 أسئلة الدراسة	1.4
82 سؤال الدراسة الأول	.1.1.4
85 سؤال الدراسة الثاني	.2.1.4
88 سؤال الدراسة الثالث	.3.1.4
88 الفرضية الحادية عشرة	.1.3.1.4
89 سؤال الدراسة الرابع	.4.1.4
90 الفرضية الأولى	.1.4.1.4
90 الفرضية الثانية	.2.4.1.4
91 الفرضية الثالثة	.3.4.1.4
92 الفرضية الرابعة	.4.4.1.4
92 الفرضية الخامسة	.5.4.1.4
94 سؤال الدراسة الخامس	.5.1.4
94 الفرضية السادسة	.1.5.1.4
95 الفرضية السابعة	.2.5.1.4
96 الفرضية الثامنة	.3.5.1.4
97 الفرضية التاسعة	.4.5.1.4
97 الفرضية العاشرة	.5.5.1.4
99 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	2.4
99 مناقشة نتائج الفرضيتين الأولى والسادسة	.1.2.4
100 مناقشة نتائج الفرضيتين الثانية والسابعة	.2.2.4
100 مناقشة نتائج الفرضيتين الثالثة والثامنة	.3.2.4
100 مناقشة نتائج الفرضيتين الرابعة والتاسعة	.4.2.4
101 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	.5.2.4
101 مناقشة نتائج الفرضية العاشرة	.6.2.4

103 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والمقترحات

103 النتائج	1.5
104 الاستنتاجات	2.5
105 المقترحات	3.5
105 مقترحات عامة	.1.3.5
106 مقترحات للأبحاث	.2.3.5
107 المراجع	
123 فهرس الملاحق	
124 فهرس الجداول	
127 فهرس الأشكال	
128 فهرس المحتويات	