

The Impact of the Conflict Patterns on the Organization Empowerment of the Employees in the Jordanian Phosphate Company

Dr. Laith Abdullah Alqhaiwi
Department of Business Administration
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Zarqa University-Jordan
laith_alkhaiwi@yahoo.com

Received 10/6/2014

Accepted 25/1/2015

Abstract:

The study aims at identifying the conflict patterns and the organization empowerment of the employees, and measuring the impact of the conflict patterns on the organization empowerment of the employees in the Jordanian phosphate company. And to achieve its objectives, a questionnaire was designed for this purpose which included (35) items in the final shape, that tested the sincerity of the tool and its reliability by using (Chronbach Alpha) with reliability coefficient equal to (94%). The study findings had reached at a number of results, which are:

- a. There were statistically significance impact at the significant level ($\alpha = 0.05$), for the conflict patterns (competition, courtesy, cooperation and compromise), on the organization empowerment of the employees in the Jordanian phosphate company.
- b. There was no statistically significance impact at the significant level ($\alpha = 0.05$), for the conflict pattern (avoidance), on the organization empowerment of the employees in the Jordanian phosphate company.

According to previous results, the study recommends working to increase awareness among workers in the Jordanian Phosphate Company on the concept of organizational conflict and patterns, and through sessions focused on this phenomenon because of its importance, but dealt with a rational and correct way.

Keywords: Organization Conflict, Organization Empowerment, Organizational Behavior, Phosphate Company.

أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية

د. ليث عبد الله سليمان القهوي
قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزرقاء-الأردن
laith_alkhaiwi@yahoo.com

تاريخ قبول البحث ٢٠١٥/١/٢٥

تاريخ استلام البحث ٢٠١٤/٦/١٠

المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط الصراع، و مفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة شملت على (35) فقرة بصيغتها النهائية، وتم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل (كرونيباخ ألفا)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.94).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها ما يأتي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ب- لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأنماط (التجنب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة عن هذه الظاهرة نظراً لأهميتها، ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية، وصحيحة.

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، التمكين التنظيمي، السلوك التنظيمي، شركة الفوسفات.

مقدمة:

الفروق الفردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة. (الياسري، ٢٠١٥) لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه أيضاً يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المنظمات.

فهناك نسبة كبيرة من المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي ٢٥% من أوقاتهم في إدارة الصراع، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التفاعل بين الفرد والظروف التي يعيشها، يؤدي إلى ظهور صراع يسعى الفرد من خلاله إلى الوصول إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إليها، ويعد الصراع مشكلة إدارية يواجهها المديرون يومياً في

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، وتفاعلها، ويقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه، وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة. إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل المهتمون بالبحوث السلوكية ومنهم (Robins & Decenzo 2001; Hills & Jones, 2001) جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وظهر الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد، والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد، والتنظيم.

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، وتجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما

موظفي شركات الاتصالات الأردنية عن العوامل التي يعتقدون بأنها تسهم في بروز ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات التي يعملون فيها، وما يروونه مناسباً من استراتيجيات لإدارته بوعي وعقلانية. وتهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى قياس أثر الصراع بين الأفراد في المنظمة على التمكين التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية، وتهدف الدراسة أيضاً إلى ما يأتي:

أ. التعرف إلى مفهوم الصراع التنظيمي، وأشكاله، وأنواعه.

ب. التعرف إلى مفهوم التمكين التنظيمي، وأهميته، وأهم مداخله.

ج. قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية.

فرضيات الدراسة:

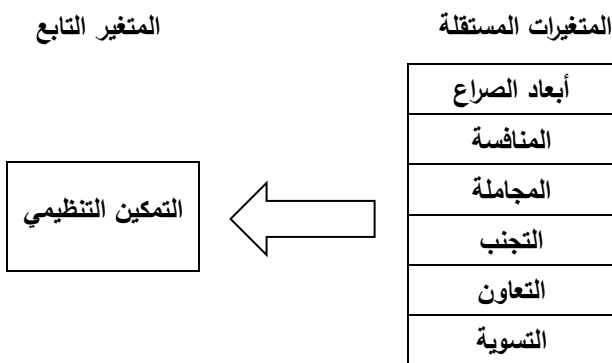
لتحقيق أهداف الدراسة اقترح الباحث فرضية رئيسية واحدة بصيغتها العدمية (الصفريّة) وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الصراع المتمثلة بـ (المنافسة، والمجاملة، والتجنب، والتعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) الآتي، أثر أنماط الصراع المتمثلة بـ (المنافسة، والمجاملة، والتجنب، والتعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري والمفاهيمي:

الصراع التنظيمي:

إن الإنسان - ومنذ كينونته - يعيش في صراع دائم، وهذا الصراع إما أن يكون داخلياً، أو خارجياً ناجماً عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه، ووجوده عن طريق

إدارتهم في المنظمات، وتعد مشكلة إدارة الصراع من المشاكل المهمة أمام المديرين بحيث أن الصراع الوظيفي يعد من الظواهر الحتمية في منظمات اليوم. وتتلخص مشكلة الدراسة في ما يأتي:

أ- هل الأسباب التنظيمية، والشخصية تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية؟

ب- هل تمتلك الإدارة فاعلية لمعالجة الصراع التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية؟

ج- ما أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

نظراً لهذه الأهمية التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية، والنتائج التي يتركها على الفرد، والتنظيم فقد حظي باهتمام الكتاب، والباحثين السلوكيين على المستوى العالمي، ولكنه لم يجد الاهتمام نفسه على المستوى العربي، فالدراسات حوله قد تكون نادرة أو منعدمة، أما على المستوى المحلي فلا توجد دراسات حول هذا الموضوع، لذا فإن هذه الدراسة بمثابة محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي في منظماتنا الإدارية باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المدير العربي.

ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد، وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة، وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد، وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى التمكين التنظيمي للعاملين، لذا فإن الأهمية تكمن في الجوانب الآتية:

أ- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا بأثار الصراع التنظيمي.

ب- إن الصراع التنظيمي قد يكون سبباً في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة التمكين المنخفض، دوران العمل، الغياب، وفي بعض الأحيان ترك العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال بحث العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد، وكذلك التعرف إلى الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها توجيه الاتجاه الذي يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة، وفي الجانب التطبيقي من هذه الدراسة فإننا سنحاول التعرف ميدانياً إلى رأي عينة مختارة عشوائياً من

بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (الشماع وحمود، ١٩٨٩).

ويمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية: بأنه إرباك للعمل، أو تعطيل له، ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات، ومن الأمثلة على ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية، فهذه التناقضات يمكن أن تبدأ، وتتطور لتكون صحية، وتتمخض عن التعرف إلى الآراء، والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تتفجر، وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة. وتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق، ومن هذه الأسباب (القيروتي، ١٩٩٣) :

أ- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.

ب- اختلاف الإدراك.

ج - اختلاف الأهداف والقيم.

د- غموض الأدوار، وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق.

هـ- عدم الرضى عن العمل.

و- طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزاعات العدوانية وغير العدوانية.

أنماط الصراع:

من الملاحظ خلال دراسة مستويات الصراع، ومصادره، ومراحلها، أن الصراع سمة أساسية، وملازمة لكيان أي مؤسسة، وأنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن اتباعها من قبل المديرين لحل هذا الصراع، وهي مختلفة على أنواعها؛ لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو إيجابي أو صراع غير فعال أو سلبي، وذلك معتمداً على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وقد بين توماس و كيلمان (٢٠٠٧، ١٩٧٤، Thomas, kilmann)، خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات، وقد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون، وبعد الحزم:

1- **المنافسة:** هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته

ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة، والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر، وهو نمط حازم، وغير تعاوني .

2- **المجاملة:** هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم، والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم، ولكنه تعاوني .

3- **التجنب:** هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته مباشرة، ولا يأبه لاهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول

تحقيق رغباته الفكرية، والأمنية، والاجتماعية، والاقتصادية، أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يجرمه من تحقيق غاياته وأهدافه، فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة، ومتفاوتة وأحياناً متساوية في أهميتها، ولكن الظروف المحيطة، وأحياناً إمكاناته الفردية تمنعه، وتحبطه من تحقيقها مجتمعة، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف، وكلها متساوية في أهميتها، فإن الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها، ويسعى لتحقيقها. (Mangle, ٢٠٠٨).

إن الصراع يمكن أن يكون داخل الفرد مثل الإحباط وصراع الأهداف، أو يمكن أن يكون خارجياً داخل محتوى المؤسسة، والإحباط يحدث للفرد عند تحقيق الأهداف فيصطدم ببعض الحواجز، أما صراع الأهداف فينتج عن الرغبة، وعدم الرغبة في أي من الاختيارات المتاحة للفرد في حالة الاختيار، والصراع بين الأفراد داخل المؤسسات أصبح ظاهرة عالمية، وبالتالي إدراك أفضل للحالات، والمواقع المهمة للصراع سوف يساعد المدير في استخدام الأفراد في المؤسسة بفاعلية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، أما عدم الاهتمام به فسوف يكون مكلفاً جداً، لأن تجاهل الصراع سوف يؤدي إلى تدمير علاقات العمل، والأفراد، وإذا ما حدث هذا فإن الحافز نحو العمل الجماعي، وفعالية المؤسسة سوف يقل الأخذ به. (الخضور، ١٩٩٦).

وينشأ الصراع عند تعارض المصالح، وردة الفعل الطبيعية للصراع في المنافسات التنظيمية هي في الغالب أن ينظر إليه كقوة "اختلال وظيفي" يمكن أن تعزى إلى مجموعة ظروف، أو أسباب مؤسفة " وأنه مشكلة شخصية" والمنافسون هم الذين يتصادمون دائماً، عمال الإنتاج وعمال التسويق لا يطبقون بعضاً". كل واحد يكره المراقبين الماليين، والمحاسبين". ويعد الصراع حالة من الحظ التعيس التي تختفي أثناء الظروف، أو المناسبات السعيدة. (ريتشارد هال، ٢٠٠١).

مفهوم الصراع وأسبابه:

عرف كل من جرينغ و بارون الصراع (Baron 2003 Greenberg) بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق، أو يحاول إعاقة اهتمامه، وعرفه (السالم، ١٩٩٠) على أنه ردود الأفعال التي يبدئها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات، أو عوامل بيئية، أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الفعلية.

أما مارج وسايمون March and Simon فقد أكدوا على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار،

ج- في حين يتم اللجوء إلى إستراتيجية التجنب للمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير، والتروي، وإعادة النظر في الأمور. وفي ظل ما تقدم لاحظنا بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد المدير على واحدة أو أكثر من واحدة منها، غير أن اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع يجب أن تتحدد في ضوء النتائج التي يمكن أن تترتب على اختيار الاستراتيجية، ومدى مساهمتها في حل الصراع.

مفهوم التمكين التنظيمي:

يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى. إن الأصل اللغوي لمفردة التمكين تعني ممكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وبمعنى أعمق فلاناً أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه. (المنجد، ١٩٧٣) وجاء التمكين في (معجم المصطلحات الإدارية ١٤٩ : ٢٠٠٧) بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، وفي حدود ماله من سلطات، وما عليهم من مسؤوليات. وجاءت كلمة التمكين (empowerment) في قاموس (Webster) بمعنى (تحويل أو تفويض أو إعطاء السلطة القانونية إلى شخص ما) (Yeh -Yun Lin, 2002). أما قاموس (اكسفورد، ٢٠٠٥)، فجاء بصيغتين للتمكين: الأولى بشكل رسمي هي منح القوة، أو السلطة لعمل عمل ما، والثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة، أو الوضع الذي هو فيه. ويعني التمكين إيمان الفرد بعمله بحيث يعزز كفاءته، ويحسنها (Conger & Kanugo, 1988)، ونظر (Byham, 1992) للتمكين بأنه الشعور بملكية العمل، والالتزام الذي يتحقق من خلال القدرة على اتخاذ القرارات التي يكون للفرد فيها مسؤولية، ويمكنه من المساهمة، والتفكير، وليس باعتباره زوجاً من الأيدي يفعل ما يقوله الآخرون.

ويرى (ملحم، ٢٠٠٦) بأنه هنالك آراء مختلفة حول المفهوم إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى، منحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور خارج سياق الوظيفة. ونظر (Daft, ٢٠٠١) للتمكين بأنه محاولة نشر القوة، ومشاركتها في كل مكان من المنظمة.

معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسابسة في تجنب قضيه ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم، وغير تعاوني.

4- **التعاون:** وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، و هو نمط حازم، و تعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف؛ كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة، وحكمة بعضهم بعضاً .

5- **التسوية:** إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم، ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقه مباشرة أكثر من التجنب، ولكن ليس بعمق التعاون.

استراتيجيات مواجهة الصراع:

للسيطرة على الصراع، هناك خمس استراتيجيات لإدارة الصراع تتمثل بـ (الإجبار، والتجنب، والتهدة، والحل الوسط، والمواجهة). وهناك أيضاً ثلاثة استراتيجيات تعكس كل من وجهة نظر المدخل الكلاسيكي، والمدخل الوظيفي للصراع، وتلك الاستراتيجيات هي استراتيجية (التعاون، والتنافس، والتجنب). (عادل، ١٩٩٩).

أ- تعكس استراتيجية التعاون الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضاً. ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة، ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

ب- أما استراتيجية التنافس، ويقصد بهذه الاستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين. والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة. ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره، ومقترحاته وقوته. وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة. ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف المشترك لهم هو تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير. وعلى العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين في الإدارة.

وأشار كل من (Anderson & Sandman, 2009) إلى مدخلين للتمكين هما:

مداخل التمكين:

تقدم الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين، وفرضياتهم فضلاً عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمناته، وإنجاح أشكاله ثانياً (عقراوي، ٢٠٠٢) وقدم مجموعة من الباحثين مدخلين لإدراك التمكين وفهمه، منها إشارة (Ongori, 2009) إلى وجود مدخلين للتمكين هما:

١- المدخل التنظيمي:

إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة، وإن تمكين الأفراد، والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا يقود المنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، وإن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوماً مركزياً بالنسبة للمديرين الراغبين بتحسين أداء منظماتهم، والمنظمة الناجحة تسعى دائماً إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير، ومتمكن. ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة، وموظفيها. ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى، واتخاذ القرار بوصفه أحد طرق تمكينهم.

٢- المدخل النفسي:

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطابع الداخلي للموظف (التشكيل الواقفي) وسلوكه الواضح، أو التعبيري مثل (مشاركة المعلومات) أو كليهما (تصور الذات) وأن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهري. وجاء في نموذج كل من (Thomas & Velthous, 1990)، بأن تمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد تؤثر على الحافز الجوهري للشخص إزاء العمل الذي يشغله، وهذه الأبعاد هي:

أ- **المعنى:** يقصد به استشعار الموظف لقيمة العمل الذي يقوم به والغرض منه، والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد، ومعاييره الخاصة.

ب- **المقدرة:** عبارة عن إيمان الفرد بقدرته/ قدرتها على تنفيذ المهام بمهارة.

ج- **الاستقلالية وحرية التصرف (الاختيار):** إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار، والاستمرار بسلوكيات العمل.

د- **التأثير:** إدراك المدى الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد على نتائج عمل المنظمة. ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه. واعتبر (Philamon, ٢٠٠٣) أن نقص أي بعد من الأبعاد المذكورة يفرغ من الحس الشامل بالتمكين، أو يخفضه.

١- المدخل الترابطي:

حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرار، والسلطة بين الأفراد في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن مشاركة القيادة هي ليست كافية. ويعرف التمكين الترابطي (العلاقاتي) بوصفه عملية معالجة من الأعلى إلى الأدنى بالإضافة إلى كونها ميكانيكية حيث أنها تمثل الاعتقاد القائل عند حصول التمكين حال مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن الهرمية الإدارية نفسها.

٢- المدخل الدافعي:

المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين لأنه تمكين للأفراد حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد التي - في المقابل - تمكن الأفراد، وتحفزهم لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي: المنصب، والخواص الشخصية، والخبرة، والفرصة للوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتتوقع هذه المصادر الحاجة لبناء الكفاءة الذاتية، والحرية، والاستقلالية، والمقدرة عند المشاركة بالمعلومات، والتغذية المرتدة مع الأفراد.

ونظرت أيضاً (أمل وآخرون، ٢٠٠٨) إلى التمكين وفق مدخلين هما: التمكين الداخلي، والتمكين الخارجي، ويمكن إيجاز هذين المدخلين كما يأتي:

١- التمكين الداخلي Internal Empowerment:

يشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات، ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف، والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة، وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duvall) بالتمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

٢- التمكين الخارجي External Empowerment:

هو عبارة عن كافة الآليات، أو العمليات التي تنتجها المنظمة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه (Duvall) بالتمكين المنظمي (Organizational Empowerment) الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها، وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب.

2- الدراسات السابقة ذات الصلة:

أ-الدراسات العربية:

- دراسة أبو سنيّة، البياتي (٢٠١٤)، بعنوان " مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من 200 معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان (متوسطاً) و أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي ،وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

ومن أهم التوصيات بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته وأنواعه، واستراتيجيات إدارته، وإجراء دراسات مماثلة باستخدام متغيرات مختلفة.

- دراسة الجعافرة (٢٠١٣) ، بعنوان " أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تكونت عينة الدراسة من ٢٢٥ مديراً ومديرة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة (مرتفعة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعه)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

ومن أهم التوصيات للدراسة زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين، والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي ، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم.

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

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من ٦٢٠ فرداً من الموظفين في الوزارات الأردنية. ومن أهم نتائج الدراسة تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة (متوسطة) وحسب الترتيب (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، والحالة الاجتماعية).

- دراسة البليسي (2003)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي".

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين، والتزامهم التنظيمي. تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية، ومعلماتها والموزعين على المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان التابعة لإقليم الوسط، وإربد التابعة لإقليم الشمال، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، البالغ عددهم (401) مدرسة ثانوية عامة، اختيرت منها عينة طبقية عشوائية، حيث تشكلت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث.

- دراسة عوض (2002)، بعنوان: "الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بفلسطين في إدارة الصراع".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بفلسطين في إدارة الصراع. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث بلغ عددهم (176) وقد استخدم الباحث استبانة لتحقيق أغراض الدراسة.

ب-الدراسات الإنكليزية:

- دراسة (Tony Carter, 2009)، بعنوان: "المديرون الممكّنون للموظفين".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إنتاجية الموظف، والتمكين من قبل الإدارة، وأهمية الأداء المتزايد، وقياس أداء الموظف وأهمية الموظفين المتخصصين في المنظمات، ودور التفكير المنهجي في عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة، وأجريت الدراسة في ٣١٠ شركة منتشرة في الولايات المتحدة، وأوروبا، والصين. وبينت نتائج الدراسة بأن أكثر الموظفين كانوا أكثر إنتاجية عند تمكينهم من قبل الإدارة، حيث أدركت الشركات المبحوثة أهمية الأداء المتزايد للموظف

Principals compared to comprehensive high school Principals "

هدفت هذه الدراسة لمقارنة أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة، ومديري المدارس الثانوية الشاملة فيما يتعلق بالتوجه الشخصي لإدارة الصراع بين الأفراد، والأسلوب المختار لإدارة الصراع، والرغبة في التغيير في منطقتي ريفيرسايد وسان برناردينو (Riverside & San Bernardino) في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وتكونت العينة من (34) مديراً للمدارس الثانوية الشاملة و(39) مديراً للمدارس المتوسطة وكعينة قصدية غير احتمالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا أسلوب التسوية حيث يوجد فروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والرغبة في التغيير، ووجدت الدراسة أن المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي تساعدهم في فهم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع، وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة، وأن الرغبة لدى جميع المديرين متوفرة في الانتقال بسرعة من استراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع، وكانت أبرز التوصيات إجراء دراسات للتعرف إلى أفضل الاستراتيجيات التي تقود إلى روح معنوية جيدة للمعلمين عند إدارة الصراع.

ثالثاً: الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة، وتقديراتهم حول مستوى ممارسة الصراع، وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للتمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. ومن جانب آخر، تم استخدام المنهج التحليلي لقياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ممن هم من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في شركة الفوسفات الأردنية والبالغ عددهم (160) مديراً.

ب- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (80) مديراً، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بنسبة (50%) من حجم المجتمع وكل طبقة من طبقاته. والجدول رقم (1) الآتي يوضح ذلك:

وأهمية قياسه، ووجدت عدد من الشركات بأن التفكير المنهجي يساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات.

- دراسة (Ongori, 2009)، بعنوان: " الإدارة خلف

الكواليس: وجهة نظر حول تمكين الموظف "

هدفت الدراسة إلى إيجاد متطلبات تطبيق التمكين في المنظمات من أجل تعزيز تمكين الموظف، وخفض تحول الموظف أو تركه للعمل. وأظهرت نتائج الدراسة بأن تمكين الموظف يعد مسألة جوهرية في عصر العولمة لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة بشكل سريع لأية تغيرات في البيئة، وتقليل ترك الموظفين للعمل.

- دراسة (Osborne, 2002)، بعنوان: " مكونات وأبعاد

التمكين "

هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات التمكين، وأبعاده الأربعة والمقترحة من قبل كل من الباحثين (Thomas and Velthouse, 1990). وهي المقدرة، والمعنى، وحرية الاختيار/الاستقلالية والتأثير، وكيفية اختبارها مع مخرجات المنظمة، والولاء التنظيمي، والرضى الوظيفي، والنية في ترك العمل. أجريت الدراسة في القطاعين العام والخاص في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية. وأشارت النتائج إلى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ماعدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي. ووجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة، والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضى الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين، والنية بترك العمل. وعمل مقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها بين القطاع العام والخاص، حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام، ورضى وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

- دراسة (Brewer et al., 2002)، بعنوان:

" Organizational Status and Conflict

Management Styles". حالة المنظمة وأنماط إدارة

الصراع.

أجريت هذه الدراسة في جنوب أستراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس، وحالة المنظمة، وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (١١٨) فرداً وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع، بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة، وتقادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج احتواء الصراع.

- دراسة (Welt, 2000)، بعنوان: Conflict

management styles of : middle school

الجدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها والاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

نوع الإدارة	حجم المجتمع	نسبة المعاينة	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	العدد المسترجع	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
الإدارة العليا	20	50%	10	10	8	8
الإدارة الوسطى	140	50%	70	70	66	60
المجموع	160	50%	80	80	74	68

بعدها تم توزيع (80) استمارة استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (74) استبانة، حيث بلغت نسبة الاستبانات المسترجعة (92.5%) بعد مراجعة الاستبانات المسترجعة، وتدقيقها، تم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها بسبب عدم الإجابة على عدد من فقراتها، وبهذا بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (68) استبانة، حيث بلغت نسبة الاستبانات الصالحة من العدد المسترجع (91.9%). وبهذا تكون العينة النهائية للدراسة (68) مديراً.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الأدب الإداري المتعلق بأنماط الصراع والتمكين التنظيمي، تم صياغة أداة لقياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية، والوظيفية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الإدارة)، أما الجزء الثاني فقد تناول أبعاد الصراع المتمثلة بـ (المنافسة، والمجاملة، والتجنب، والتعاون، والتسوية) موزعة على (25) فقرة، في حين تناول الجزء الثالث التمكين التنظيمي بواقع (10) فقرات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج، حيث تم اعتماد مقياس لمستوى ممارسة أنماط الصراع، ومستوى التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مقسم إلى ثلاثة مستويات، حيث احتسبت درجة القطع من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاثة مستويات، أي إن درجة القطع هي $\{(1-5) / 3 = 1.33\}$.

وبذلك تكون مستويات الممارسة كالآتي:

درجة ممارسة منخفضة	درجة ممارسة متوسطة	درجة ممارسة مرتفعة
1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5

وتم قياس صدق الأداة وثباتها، على النحو الآتي:

أ- صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، والمحكمين في جامعة الزرقاء، والجامعات الأردنية من أصحاب الخبرة، والمعرفة بإدارة الصراع والتمكين التنظيمي، بهدف التحقق من درجة ملاءمة صياغة الفقرات لغويًا، ومدى انتماء الفقرات إلى متغيرات الدراسة. وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات الخبراء والمحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف البعض الآخر منها، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.

ب- ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات للأداة (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (94%)، وتعد هذه النسبة جيدة. كما هو موضح بالجدول (2) الآتي:

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
أنماط الصراع	25	0.90
المنافسة	5	0.64
المجاملة	5	0.89
التجنب	5	0.65
التعاون	5	0.79
التسوية	5	0.78
التمكين التنظيمي	10	0.88
الأداة الكلية	35	0.94

أساليب المعالجة الإحصائية:

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، والتحليلية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها هي:

١. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient).

٢. التكرارات، والنسب المئوية (Frequencies & Percentages).

٣. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (Mean & Standard Deviation).

٤. اختبار عوامل تضخيم التباين (VIF - Variance Inflation Factors).

٥. اختبار كولموكروف- سمير نوف (One-Sample Kolmogorov - Smirnov).

٦. الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression).

رابعاً: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى ممارسة أنماط الصراع في شركة الفوسفات الأردنية؟ وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في شركة الفوسفات الأردنية، لكل نمط من أنماط الصراع في الشركة المذكورة. كما هو موضح بالجدول رقم (3) الآتي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أنماط الصراع في شركة الفوسفات الأردنية

ت	أنماط الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	المنافسة	4.04	0.56	1	مرتفعة
2	المجاملة	3.91	0.74	4	مرتفعة
3	التجنب	3.73	0.36	5	مرتفعة
4	التعاون	4.03	0.70	2	مرتفعة
5	التسوية	3.99	0.65	3	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (3)، بأن استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أنماط الصراع في شركة الفوسفات الأردنية المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التجنب، التعاون، والتسوية)، كانت ايجابية. إن ما يؤيد ذلك قيم المتوسطات الحسابية البالغة (4.04، 3.91، 3.73، 4.03، 3.99) على التوالي، وانحرافات معيارية بلغت (0.56، 0.74، 0.36، 0.70، 0.65) على الترتيب، ويعزى انخفاض قيم الانحراف المعياري إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أنماط الصراع في الشركة المذكورة. وهذا يعني بأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أنماط الصراع المذكورة كان بدرجة (مرتفعة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة.

2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة للتمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية؟

وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة للتمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. كما هو موضح بالجدول رقم (4) الآتي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم أفراد عينة الدراسة للتمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية

ت	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	التمكين التنظيمي	4.06	0.57	مرتفع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (التمكين التنظيمي)، حيث بلغ (4.06)، بانحراف معياري قدره (0.57). وتبين أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المذكور هو أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمتغير (التمكين التنظيمي) في شركة الفوسفات الأردنية كان (إيجابياً)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم أفراد العينة كان بدرجة (مرتفعة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة المذكورة.

3- نتائج اختبار فرضية الدراسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التجنب، والتعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

لاختبار صحة فرضية الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression)، وقد ارتأى الباحث إجراء بعض الاختبارات قبل اختبار فرضية الدراسة، وكالاتي:

أ- اختبار عوامل تضخم التباين (VIF):

تم استخدام هذا الاختبار، وذلك للتحقق من وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة من عدم وجودها. والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5): نتائج اختبار عوامل تضخم التباين (VIF)

ت	أنماط الصراع	Tolerance	VIF
1	المنافسة	0.495	2.021
2	المجاملة	0.312	3.203
3	التجنب	0.889	1.125
4	التعاون	0.461	2.168
5	التسوية	0.313	3.196

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5)، عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ(المنافسة، المجاملة، التجنب، والتعاون، والتسوية)، إن ما يؤكد ذلك قيم الاختبار (VIF) المحسوبة للمتغيرات المذكورة، البالغة (2.021، 3.203، 1.125، 2.168، 3.196)

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر لأنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية

المتغيرات	معاملات الانحدار	(t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الثابت (β_0)	0.221	1.491	0.141	-
المجاملة	0.325	7.137	0.000	0.421
التعاون	0.215	5.549	0.000	0.264
المنافسة	- 0.295	- 6.209	0.000	- 0.290
التسوية	0.128	2.482	0.016	0.147
معامل الارتباط (R)	0.965	معامل التفسير (R^2)		0.931
قيمة (F) المحسوبة	212.662	معنوية (F) المحسوبة		0.000

{ قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4 ، 63)، عند

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) } $2.52 =$

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (7)، ما يأتي:

أ- بما أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (212.662) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.52)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج، وعليه يوجد أثر لأنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ب- ثبوت معنوية معاملات الانحدار (β) لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، والمجاملة، والتعاون، والتسوية)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للأنماط المذكورة، على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، إن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة للأنماط المذكورة والبالغة (3.871، 3.065 ، 7.498، 3.871) على التوالي، وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة ومفادها: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية).

ج- تم استبعاد نمط (التجنب) لعدم ثبوت معنوية معامل الانحدار (β) للنمط المذكور، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط (التجنب) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، إن ما يؤكد ذلك قيمة (t)

على التوالي، حيث أن جميع هذه القيم أقل من معيار الاختبار البالغ (5).

ب- اختبار كولموكروف- سميرونوف (One-Sample K-S Test)

تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من عدمه، وذلك من خلال اختبار الفرضية الآتية:

H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

والجدول رقم (6) التالي، يوضح نتائج اختبار الفرضية السابقة

الجدول (6): نتائج اختبار كولموكروف- سميرونوف (One-Sample K-S Test)

متغيرات الدراسة	عدد المشاهدات (N)	قيمة (Z) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنافسة	68	0.764	0.604
المجاملة	68	0.902	0.390
التجنب	68	1.102	0.176
التعاون	68	1.171	0.129
التسوية	68	0.946	0.333
التمكين التنظيمي	68	0.761	0.608

قيمة (Z) الجدولية هي (1.96) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

أظهرت نتائج الجدول (6) السابق، بأن جميع قيم (Z) المحسوبة لمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ(المنافسة، والمجاملة، والتجنب، والتعاون، والتسوية، والتمكين التنظيمي)، أقل من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وكذلك أن جميع قيم الدلالة الإحصائية هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم قبول فرضية العدم (H_0). وهذا يعني بأنه قد تأكد للباحث بأن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفي ضوء النتائج السابقة

وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وكذلك أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. سيتم اختبار الفرضية المتعلقة بقياس أثر لأنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. والجدول رقم (7) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. في حين لا يمارس نمط (التجنب) أثراً معنوياً على التمكين التنظيمي للعاملين في الشركة المذكورة.

د- أشارت نتائج التحليل إلى إن زيادة اهتمام شركة الفوسفات الأردنية بأنماط (المجاملة، والتعاون، والتسوية) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسب بلغت (42.1%، 26.4%، 14.7%) على التوالي .

هـ- وأشارت نتائج التحليل أيضاً، إلى إن زيادة اهتمام شركة الفوسفات الأردنية بنمط (المنافسة) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى انخفاض مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسبة (29%).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

أ- العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة عن هذه الظاهرة نظراً لأهميتها، ولتتمتع التعامل معها بطريقة عقلانية وصحيحة.

ب- محاولة التقليل من تأثير بعض أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، لكي لا يصبح تأثيرها سلبياً على سير العمل.

ج- ضرورة توضيح المسؤوليات من قبل المديرين العاملين للمهام الدقيقة، ولا يكتفي بالخطوط العريضة، بل ينبغي على كل مدير أن يعرف أولاً مسؤوليات إدارته، ومن ثم يقوم بتحويل بعض الصلاحيات على المرؤوسين.

د- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف كي لا تتداخل مسؤوليات موظف مع موظف آخر، مما يقلل من ظهور أنماط الصراع بين الموظفين.

هـ- العمل على عدالة توزيع الأدوار، والمهام، والبعثات داخل شركة الفوسفات الأردنية بحيث يراعى فيها جانب الخبرة، والكفاءة، والعدالة.

و- توصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه يزيد من تمكينهم، وذلك من خلال توجيه بطاقات الشكر والتقدير، والمكافآت التشجيعية لأفضل إدارة متعاونة، وأفضل موظف متعاون.

المحسوبة للنمط المذكور والبالغة (-0.667)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة له أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

د- تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.931)، إلى أن أنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، والمجاملة، والتعاون، والتسوية)، تفسر ما نسبته (93.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين التنظيمي للعاملين، أما النسبة المتبقية والبالغة (6.9%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

هـ- تشير قيمة المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، والمجاملة، والتعاون، والتسوية)، والبالغة (0.290 -، 0.421، 0.264، 0.147) على التوالي، إلى أن زيادة اهتمام شركة الفوسفات الأردنية بأنماط (المجاملة، والتعاون، والتسوية) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسب بلغت (42.1%، 26.4%، 14.7%) على التوالي، في حين أن زيادة ممارسة الشركة المذكورة لنمط (المنافسة) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى انخفاض مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسبة (29%).

خامساً: النتائج والتوصيات:

الاستنتاجات:

أ- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الخاصة بممارسة أنماط الصراع، بحصول نمط (المنافسة) على المرتبة (الأولى)، وجاء نمط (التعاون) بالمرتبة (الثانية)، في حين حصل نمط (التسوية) على المرتبة (الثالثة)، وحصل نمط (المجاملة) على المرتبة (الرابعة)، وأخيراً حصل نمط (التجنب) على المرتبة (الخامسة) والأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة، واهتماماتهم.

جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة العطار (٢٠١٠)، في حين لا توجد دراسات تختلف نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية على حد علم الباحث، وإطلاعه.

ب- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمتغير (التمكين التنظيمي) في شركة الفوسفات الأردنية كان (إيجابياً)، وهذا يعني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة كان بدرجة (مرتفعة)، من وجهة نظرهم.

ج- أشارت نتائج اختبار فرضية الدراسة، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، والمجاملة، والتعاون،

- الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن، (٢٠١٠) .
١٠. عقراوي، جلال سعد الملوك ، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (٢٠٠٢) .
١١. عوض، رفيق، الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (٢٠٠٢) .
١٢. فريق خبراء المنظمة العربية، معجم المصطلحات الإدارية، (2007).
١٣. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن، (١٩٩٣) .
١٤. ملحم ، يحيى ، التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، (٢٠٠٦) .
١٥. المنجد في اللغة والأعلام، الطبعة الثالثة والعشرين، دار المشرق، بيروت، (١٩٧٣) .
١٦. الياسري ،أكرم ، فرحان ،علاء ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الاستراتيجي) ، ط١، دار الصفاء للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، (٢٠١٥) .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

17. Anderson, Kimberly S. & Sandman, Lorilee, *Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships*, journal of extension, Vol. 47, N.2, (2009).
18. Brewer, N et. al. ,Gender Role, *Organizational Status and Conflict Management Styles*, International Journal of Conflict Management, Vol. 13, Issue 1, p. 18 – 94, (2002).
19. Byham, W.C , *would you recognize an empowered organization of you saw one?* Tapping the network journal, 3(2), 10–13, (1992).

ز- ضرورة التوجيه بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى، تختلف عن المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة، مع استخدام أساليب إحصائية أخرى لمعالجة بيانات الدراسة التي سيتم إجراؤها مستقبلاً.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أمل عبد محمد والياسري، أكرم محسن ومحمد، صالح مهدي، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٥ / العدد ٢١، (٢٠٠٨).
٢. البليسي، سناء جودت، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، (٢٠٠٣).
- ٢- الجعافرة ، صفاء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" ، مجلة ، دراسات ، العلوم التربوية ، مجلد (٤٠) عدد (٢) ، (٢٠١٣).
٣. الخضور، جمال سليمان، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (١٩٩٦).
٤. ريتشارد، هال ، المنظمات- هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري. المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، (٢٠٠١).
٥. السالم، مؤيد سعيد، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيته وإدارته"، العدد (٦٨) ، معهد الإدارة العامة، الرياض، (١٩٩٠).
٦. أبو سنيّة ، عونية ، والبياتي ، عبد الجبار، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد (١٠) عدد (١)، (٢٠١٤) .
٧. الشماع ، خليل محمد ، وحمود ، خضير كاظم ، " نظرية المنظمة " دار الشؤون الثقافية العامة ، الطبعة الأولى العراق -بغداد، (١٩٨٩).
٨. عادل ، زايد ، الإدارة العامة (١٩٩٩).
٩. العطار، سلامة إبراهيم، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية على

- Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job*, From the world Wid Web www.vanderbilt.edu/news/register/mar25-02/campcal, (2002).
29. Oxford, *Advanced Learners Dictionary of Current English*, A S, Hornby, 7th , Oxford University Press, (2005).
 30. Philamon ,Jan Elizabeth, *Influences on Employee Empowerment ,Commitment and Well- Being in A Gambling Industry*, Submitted as a Dissertation for the award of Doctor of Philosophy ,Griffith University, (2003).
 31. Robbins , S.P. ; Decenzo , D , A. , " *Fundamentals of Management* " , 3rd ed , (2001).
 32. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H., *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: Xircom, a subsidiary of CPP, Inc , (1974, 2007).
 33. Thomas, K. W. and Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-81, (1990).
 34. Welt, Ellen, S., *Conflict Management styles of Middle School principals Compared to comprehensive High school principals*, Doctoral Dissertation, University of Laverne, (2000).
 35. Yeh -Yun Lin, Carol, *Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan*, *Journal of Psychology*, Vol.13 , No. 5, 555-560, (2002).
 20. Carter, Tony J. D., *Managers Empowering Employees*, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 1, No. 2, 39-44, (2009).
 21. Conger, J. A. and Kanungo, R. N, "The Empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, pp.471-82, (1988).
 22. Daft, Richard L., "Organization Theory and Design " , (7th ed).south western college publishing, U.S.A., New York, (2001).
 23. Greenberg, J., & Baron, R. A., *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. (8thed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc , (2003).
 24. Henry, Ongori, *Organizational Conflict and Its Effect to Organizational Performance*. *Research Journal of Business Management* 2 (1) . Academic Journals Inc. Pages 16-24, (2009).
 25. Hill , C.W. ; Jones , G.R , " *Strategic Management Theory* " , 5th ed , Houghton Mifflin co , (2001).
 26. Mangal , S.K , *Abnormal Psychology* . New Delhi: Sterling Publishers Private Limited, (2008).
 27. Ongori, Henry, *Managing behind the Scenes: a view Point on Employee Empowerment*, *African Journal of Business Management*, Vol. 3 ,No. 1 ,9-15 , (2009).
 28. Osborne, Jane Shannon, *Components of Empowerment and How They Differentially Related to Employee Job*