



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم علم النفس

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام

إعداد الطالبة

سلام فايز الرجال

إشراف الدكتور

محمد عماد سعاد

الأستاذ المساعد في قسم علم النفس

2020-2019 م

1441-1440 هـ

دمشق

كلمة شكر

"وكانَ فضلُ اللهَ عليكَ عظيماً"

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وكل التقدير لأستاذي الفاضل

الدكتور محمد عماد سعاد

المشرف على الرسالة لما له من فضلٍ في إتمام هذا البحث وتقديم النصح والإرشاد

فله كل التقدير والامتنان

وأتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة الحكم الكرام على جهودهم في قراءة هذه الرسالة وتقويمها

وعلى ملاحظاتهم لاستكمال هذه الرسالة

لهم كل التقدير والاحترام

وأشكر كل مَنْ ساعدني لإنجاز هذا العمل من أساتذة أفاضل في كلية التربية وخاصة الذين

ساعدوني في تقويم أدوات البحث وتصويبها

والشكر الكبير مُوجه إلى إدارات المصارف وإلى العاملين فيها وخاصة أفراد عينة الدراسة على

المساعدة والتعاون في إنجاز الدراسة الحالية

إهداء

إلى من يحمل في شيب رأسه حكاية نعيم حياتنا.. عمود بيتنا وضلع أسرتنا
"أبي"

إلى من رافقتني دعواتها في كل الدروب.. ورفعني رضاها في كل خطوة
التي ما كنت لأكون لولاها..
"أمي"

إلى الجبل القوي.. والكتف الثابت
البعيد القريب
"أخي"

إلى أجنحتي الثابتة.. ضلوعي المستقيمة
سكاكر بيتنا
"أخواتي"

إلى بطلتي في الحياة.. رزقي من الدنيا وسندي الذي لا يميل
شريك العمر ورفيق الدرب
"رمضان"

إلى مَنْ رافقوني في حياتي بكل فصولها وألوانها
وأضافوا للحياة.. حياة
"أصدقائي"

فهرس المحتويات

2	كلمة شكر.....
3	إهداء.....
4	فهرس المحتويات.....
9	فهرس الجداول.....
13	فهرس الأشكال والرسوم البيانية.....
15	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
15	1- مقدمة.....
16	2- مشكلة الدراسة.....
18	3- أهمية الدراسة.....
18	3-1- الأهمية النظرية.....
18	3-2- الأهمية التطبيقية.....
18	4- أهداف الدراسة.....
19	5- أسئلة الدراسة.....
19	6- متغيرات الدراسة.....
19	7- فرضيات الدراسة.....
20	8- حدود الدراسة.....
20	9- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
20	9-1- الصراع التنظيمي.....
21	9-2- أبعاد الصراع التنظيمي.....
21	9-3- الصلابة النفسية.....
21	9-4- أبعاد الصلابة النفسية.....
23	الفصل الثاني دراسات سابقة.....
23	1- مقدمة.....
23	2- دراسات حول الصراع التنظيمي وإدارته.....
23	2-1- دراسات عربية.....
23	2-2- دراسة (وشاحي، 2002)، فلسطين،.....
24	2-3- دراسة (السويلم، 2002)، السعودية.....
24	2-4- دراسة (حريم، 2003)، الأردن.....

25	2-5- دراسة (الخشالي، 2004)، الأردن
25	2-6- دراسة (العتيبي، 2006)، السعودية
26	2-7- دراسة (طوالبة، 2008)، الأردن
26	2-8- دراسة (عبد الواحد، 2008)، فلسطين
27	2-9- دراسة (العطار، 2010)، الأردن
27	2-10- دراسة (القهيوي، 2015)، الأردن
28	3- دراسات أجنبية
28	3-1- دراسة ألوفلن (ALOVLEN, 1992)، بريطانيا
28	3-2- دراسة فورد وبارشير (FORDE & BARSHER, 2000)، بريطانيا
28	3-3- دراسة بروير (BREWER, 2002) أستراليا
29	4- دراسات حول الصلابة النفسية
29	4-1- دراسة (دارب نصر، 2012)، سورية
30	5- دراسات عربية
30	5-1- دراسة (ياغي، 2006)، فلسطين
30	5-2- دراسة (بخاري، 2013)، السعودية
31	6- دراسات أجنبية
31	6-1- دراسة ستيفنسون (STEPHENSON, 1990) الولايات المتحدة الأمريكية
32	6-2- دراسة رش (RUSH, 1995) الولايات المتحدة الأمريكية
32	6-3- دراسة (اللوحي، 2008)، فلسطين
33	7- ماذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة
33	8- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
34	الفصل الثالث الاطار النظري
34	1- مفهوم الصراع التنظيمي
34	2- التطور التاريخي للنظر إلى الصراع
35	3- نظرة العلماء والباحثين إلى الصراع
35	4- الصراع داخل جماعات العمل ومؤسساته
37	5- مراحل الصراع
38	6- أسباب الصراع
38	7- مصادر الصراع التنظيمي
39	8- مستويات الصراع التنظيمي

39	9- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.....
40	10- الآثار السلبية للصراع التنظيمي.....
41	11- أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....
44	12- مقدمة.....
44	13- الجذور التاريخية للصلابة النفسية.....
45	14- مفهوم الصلابة النفسية.....
47	15- أهمية الصلابة النفسية.....
48	16- أبعاد الصلابة النفسية.....
48	16-1- الالتزام.....
50	16-2- التحكم والسيطرة.....
52	16-3- التحدي.....
53	17- الصلابة النفسية وبعض المصطلحات النفسية الأخرى.....
54	18- خصائص الصلابة النفسية.....
55	19- اكتساب الصلابة النفسية.....
55	20- تحسين وتطوير الصلابة النفسية.....
56	21- نظريات الصلابة النفسية.....
56	21-1- نظرية "كوباسا" والدراسات المنبثقة عنها.....
58	21-2- نظرية "مادي MADDI".....
58	21-3- نظرية "بارتون BARTONE".....
58	22- آلية عمل الصلابة النفسية في الحفاظ على صحة الفرد.....
59	23- آليات المرونة.....
60	24- مخرجات الصلابة النفسية.....
60	25- بعض المضامين التطبيقية للصلابة النفسية.....
61	26- سمات الأفراد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة.....
63	27- سمات الأفراد ذوو الصلابة النفسية المنخفضة.....
64	الفصل الرابع منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وإجراءاتها.....
64	1- مقدمة.....
64	2- منهج الدراسة.....
64	3- مجتمع الدراسة.....
65	4- عينة الدراسة.....

5-	إعداد أدوات الدراسة	71
5-1-	مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	71
5-2-	مقياس الصلابة النفسية	72
6-	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	74
7-	مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	74
8-	مقياس الصلابة النفسية	77
9-	إجراءات تنفيذ الدراسة	80
10-	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	81
	الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	82
1-	نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة	82
1-1-	الإجابة عن السؤال الأول	82
1-2-	الإجابة عن السؤال الثاني	84
2-	عرض نتائج الفرضيات	86
3-	الفرضية الأولى	89
4-	الفرضية الثانية	92
5-	الفرضية الثالثة	94
6-	الفرضية الرابعة	97
7-	الفرضية السادسة	102
8-	الفرضية السابعة	105
9-	الفرضية الثامنة	107
10-	الفرضية التاسعة	109
11-	الفرضية العاشرة	111
12-	الفرضية الحادية عشرة	114
13-	المقترحات	118
	المراجع	119
1-	المراجع العربية	119
2-	المراجع الأجنبية	124
	ملخص الدراسة باللغة العربية	126
	الملاحق	131
1-	الملحق (1) أسماء المصارف التي طُبقت الدراسة فيها	131

132	2- الملحق (2) أدوات الدراسة بصورتها الأولية.....
132	2-1- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي
133	2-2- مقياس الصلابة النفسية.....
136	2-3- أدوات الدراسة بصورتها النهائية.....
139	-2-4 مقياس الصلابة النفسية
141	2-5- أسماء السادة مُحكمي أدوات الدراسة
142	SUMMARY OF THE STUDY IN ENGLISH

فهرس الجداول

الجدول رقم (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي تبعاً لمتغير جهة العمل	64
الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة حسب جهة العمل	66
الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة حسب الجنس.....	67
الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	67
الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	68
الجدول رقم (6) توزع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	69
الجدول رقم (7) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	70
الجدول رقم (8) مُعاملات الترابط بين عبارات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأسلوب أو المقياس الفرعي الذي تنتمي إليه كل عبارة.....	74
الجدول رقم (9) نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لمقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	76
الجدول رقم (10) مُعاملات ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	77
الجدول رقم (11) مُعاملات الترابط بين عبارات مقياس الصلابة النفسية والبُعد الذي تنتمي إليه كل عبارة.....	77
الجدول رقم (12) مُعاملات ترابط أبعاد مقياس الصلابة النفسية مع الدرجة الكلية له	79
الجدول رقم (13) نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لمقياس الصلابة النفسية	79
الجدول رقم (14) مُعاملات ثبات مقياس الصلابة النفسية.....	80
الجدول رقم (15) توزع أفراد العينة على المصارف الخاصة.....	80
الجدول رقم (16) طريقة توزيع متوسطات درجات أفراد العينة على المقياسين إلى مستويات .	82
الجدول رقم (17) مستويات استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المصارف الخاصة كما يراها أفراد العينة.....	82
الجدول رقم (18) توزع درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي الى مستويات.....	83
الجدول رقم (19) متوسطات ومستويات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	84
الجدول رقم (20) مستويات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.....	84
الجدول رقم (21) توزع درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية الى مستويات	85

الجدول رقم (22) متوسطات ومستويات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس الصلابة النفسية	85
الجدول رقم (23) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع	86
الجدول رقم (24) نتائج اختبار كالموغراف سميرونوف لطبيعة توزيع درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية	87
الجدول رقم (25) معاملات ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية	89
الجدول رقم (26) الإحصاء الوصفي لدرجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	92
الجدول رقم (27) نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	93
الجدول رقم (28) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل	95
الجدول رقم (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل	96
الجدول رقم (30) معاملات ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل	97
الجدول رقم (31) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	99
الجدول رقم (32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	100
الجدول رقم (33) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	101
الجدول رقم (34) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	101
الجدول رقم (35) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	102
الجدول رقم (36) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	103

الجدول رقم (37) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	104
الجدول رقم (38) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	104
الجدول رقم (39) الإحصاء الوصفي لدرجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.....	105
الجدول رقم (40) دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الجنس.....	106
الجدول رقم (41) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل تبعاً لمتغير جهة العمل.....	107
الجدول رقم (42) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل.....	108
الجدول رقم (43) معاملات تربط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل.....	110
الجدول رقم (44) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	111
الجدول رقم (45) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	112
الجدول رقم (46) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	112
الجدول رقم (47) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على بُعد التحكم والسيطرة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	112
الجدول رقم (48) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على بُعد الالتزام والدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	113
الجدول رقم (49) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	114
الجدول رقم (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	115

الجدول رقم (51) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 116

الجدول رقم (52) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 116

فهرس الأشكال والرسوم البيانية

الشكل رقم (1) التأثيرات المباشرة لمتغير الصلابة النفسية.....	57
الشكل رقم (2) نموذج فينك المشتق من نظرية كوباسا.....	58
الشكل رقم (3) توزع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي تبعاً لمتغير جهة العمل.....	65
الشكل رقم (4) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغير جهة العمل.....	66
الشكل رقم (5) توزع أفراد العينة حسب الجنس.....	67
الشكل رقم (6) توزع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	68
الشكل رقم (7) توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	69
الشكل رقم (8) توزع أفراد العينة حسب فئة عدد سنوات الخبرة في العمل.....	70
الشكل رقم (9) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	71
الشكل رقم (10) طبيعة توزع درجات أفراد العينة على مقياسي أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية.....	89
الشكل رقم (11) طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية.....	92
الشكل رقم (12) متوسطات درجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	94
الشكل رقم (13) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب جهة العمل.....	97
الشكل رقم (14) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب الحالة الاجتماعية.....	102
الشكل رقم (15) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب المؤهل العلمي.....	105
الشكل رقم (16) متوسطات درجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.....	107
الشكل رقم (17) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية حسب جهة العمل.....	109
الشكل رقم (18) طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل.....	111
الشكل رقم (19) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية حسب الحالة الاجتماعية.....	114

الشكل رقم (20) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية حسب المؤهل
العلمي 118

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1- مقدمة

واحدة من أهم المسلمات في أي تجمع إنساني هي وجود التفاعل بين أعضائه الناتج عن اجتماعية الإنسان وطبيعته التي تختلف كما وكيفاً باختلاف الظروف المحيطة والأشخاص المتفاعلين وطبيعة هذا التفاعل.

يتم التفاعل في أي منظمة عمل بين العاملين والمديرين بشكل يزيد من النمو والتوسع والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم ويزيد من شدة المنافسة وتكبر فجوة التعارض بين الأهداف والمصالح، الأمر الذي ينتج عنه الكثير من العمليات كنواتج لعملية التفاعل يكون في صدارتها الصراع التنظيمي الذي شغلت دراسته حيزاً كبيراً في أبحاث علم النفس التنظيمي والصناعي والمهني وعلوم الإدارة وعلوم منظمات الأعمال، حيث بدأ التطرق لهذا الموضوع من وجهة نظر تقليدية ترى أن الصراع أمر سلبي وضار يجب التخلص منه، ثم تطورت الدراسات وتطورت معها وجهة النظر هذه لترى بالصراع فرصة لاستثماره وتوظيفه بما يخدم المنظمة وخاصة بعدما أكدت عدة دراسات ومنها دراسة (حسين، 2005) أن عدم وجود صراع في المنظمة لا يُعتبر أمراً صحيحاً من الناحية المهنية، إنما الأمر الصحي والإيجابي يتمثل بوجود درجة متوسطة من الصراع في المرتبة الأولى وبوجود استراتيجيات لإدارته بالمرتبة الثانية وهذا ما تعتمد الدراسة إلى دراسته.

وخاصة بعدما تعددت طرق إدارة هذا الصراع بين ما يؤدي إلى (ريح / خسارة)، وما يؤدي إلى (ريح / ربح)، وهذه النتيجة بدورها تؤثر على المنظمة بكل ما فيها وخاصةً بالعنصر الأهم المحرك لها وهو العاملين فيها، حيث أن الصراع بمختلف أشكاله ومستوياته يشكل عامل ضغط نفسي على الأفراد الذين يتعرضون له بشكل يومي، وهذا الضغط وإن كان يواجهه كل الأفراد العاملين ولكن نتائجه تختلف من فرد لآخر وتأثيراته نراها تختلف من فرد لآخر، فنرى منهم من يمتص هذا الضغط (الصراع) ويحوّله إلى عنصر إيجابي محفز له على التطور، ومنهم من يراه مُثبطاً للهمة والعزيمة ومانع للنجاح والإنجاز، وهذا كله يعتمد على وجود عامل في الشخصية مرتبط برؤية الأفراد لهذا الضغط والتعامل معه، يسمى بالصلابة النفسية التي بدأت دراستها في عام (1977) الباحثة "سوزان كوباسا" بجامعة شيكاغو في الولايات المتحدة الأميركية ورأت أن صلابتنا النفسية هي مرآتنا في إدراك الضغوط والصراعات المحيطة بنا، ثم تطورت دراستها حيث أثبت "أريكسون" عام (1983) أنه يتم اكتسابها بشكل مبدي منذ الصغر عن طريق الوالدين من خلال إشباعهما لحاجات الفرد الصغير، ولكن في مراحل عمرية متقدمة تتغير لتعتمد بجزء كبير منها على الخبرة الذاتية والاحتكاك في المحيط بدلاً من فطريتها ومن دور الوالدين

بها، وفي السنوات الأخيرة توسعت دراستها وتم التعمق بآثارها والنظر إليها كعامل وقائي من الضغوط والمشكلات والصراعات.

في هذه الدراسة تم توضيح المشكلة التي شُعر بها ودراستها وعرض أهميتها على المستوى النظري والتطبيقي إضافة لتوضيح متغيرات الدراسة (الصراع التنظيمي والصلابة النفسية) والتعمق بهما بغية الإجابة عن الفرضيات الموضوعية وتأكيدا أو دحضها من خلال الدراسة الميدانية على موظفي وموظفات المصارف الخاصة في محافظة دمشق والوصول إلى نتائج تكشف عن واقع هذه المنظمات بهدف محاولة تحسينها مهنيًا ووضع مقترحات تحد من الآثار السلبية الناتجة عن الصراع الموجود بشكل حتمي فيها.

2- مشكلة الدراسة

مع تطور منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة وتقدمها من كل النواحي ليصبح بعضها كالقرية الصغيرة التي تجمع بين عدد كبير من الأفراد تختلف خلفياتهم وثقافتهم وحالاتهم الاجتماعية وتحكمهم علاقات تفاعلية وتواصلية، الأمر الذي ينتج عنه عمليات مقرونة بأجواء العمل كالتنافس والتحدي والصراع، هذا الأخير الذي شغل بال الأبحاث المحلية منها والعربية لأهمية وجوده من جهة ولحساسية مستواه من جهة أخرى، حيث أن الصراع التنظيمي كشكل من أشكال التفاعل يؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية ترفع من سوية المنظمة وتحفز العاملين فيها إلى التطور والتقدم ويساعد على زيادة كفاءاتها إنتاجياً ونفسياً، ولكن هذا كله مقترن بوجود نسبة معينة منه إن زادت أو نقصت عن حدها المطلوب أصبحت قوة هدامة من شأنها أن تدمر المنظمة بما فيها وهذا ما أكدته العديد من الدراسات العربية التي تصدت لموضوع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته الفعالة وخاصة دراسة (الجعفر، 2013)، ودراسة (الخالدي، 2008)، وغيرها، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في أحد المصارف الخاصة في دمشق في مصرف سورية الدولي الإسلامي، كشفت نتائج هذه الدراسة التي تكونت عينتها من (30) موظفاً وموظفة في مصرف سورية الدولي الإسلامي عن أن النسبة الغالبة من العينة رأت حدوث خلافات بين المدير وأحد مساعديه بنسبة 56.5%، بينما تحدثت خلافات بين المدير وأحد مدراء الأقسام كصراع بين فرد وفرد بنسبة 76.6%، كما تحدثت خلافات بين العاملين في الأقسام كأفراد بنسبة 80%، ولكن نسبة وجود الصراع بين العاملين بالأقسام كمجموعات كانت بنسبة 13% كما نسبت العينة أسباب الصراع التنظيمي الموجود للأسباب الشخصية بنسبة 66.7%، وللتنافس بنسبة 81%، ولضعف نظام الاتصالات بين العاملين والإدارة بنسبة 40.6%، ولغياب العدالة في الترقيات والمهام بنسبة 21%، وهي نسبة قليلة مقارنة مع باقي الأسباب.

ستحاول هذه الدراسة التصدي لهذه المشكلة ومعرفة كيف تتصرف إدارات هذه المنظمات نحو الصراع التنظيمي الموجود فيها وكيف تسيطر عليه وتتحكم فيه بحيث يصبح بانياً لا هداماً أخذاً

بعين الاعتبار العنصر البشري الموجود في منظمات الأعمال الذي يتأثر أولاً وأخيراً بهذا الصراع.

رغم أن الأفراد العاملين من موظفين ومدراء هم مصدر الصراع بشكل أو بآخر وهم المتأثرين الأوائل فيه وكون الصراع يشكل مصدر ضغط عليهم إلا أنهم يتلقونه بأشكال مختلفة فنرى منهم من يدرك هذا الصراع من زواياه الإيجابية التي يُمكن استثمارها ويرى فيه فرصة للتطور والتقدم ويحافظ على سويته في العمل مهما تزايدت وتيرة الضغوط، وعلى الجانب الآخر يلاحظ منهم من يتعرض للضغوط ذاتها والصراعات سواء كانت بينه وبين فرد آخر أو جماعة أخرى أو حتى منظمة أخرى فيعيش حالة ضغط نفسي سيئة تؤثر على أدائه الوظيفي وعلى مستواه في المنظمة، ولعل الفارق الأهم بين الأول والثاني هو وجود الصلابة النفسية حيث أنه وحسب "كوباسا ومادي" (1979) الصلابة النفسية هي إحدى المتغيرات الشخصية الإيجابية التي من شأنها مساعدة الفرد في الوقاية من الأثر النفسي والجسمي الذي ينتج عن التعرض للضغوط (نصر، 2014، 4).

ومصطلح الصلابة النفسية الذي انتشر مؤخراً نظراً لأهميته ودوره الذي لا يُخفى في جميع المراحل والبيئات ويعود في أصله إلى "سوزان كوباسا" التي اشتقته من الفكر الفلسفي الوجودي الذي يرى أن الإنسان في حالة صيرورة مستمرة ويركز على المستقبل لا على الماضي، وهذا ما دفع الدراسة الحالية لدراسته انطلاقاً من طبيعة العمل الاجتماعي في المصارف والذي يعتمد بشكل كبير على التفاعل بين الأفراد داخل منظمة العمل الواحدة وضمن المنظمات مع بعضها البعض، وهو كمفهوم فضفاض يشمل عدة أبعاد فذلك آثاره تتفرع لعدة مناحي نفسية واجتماعية تؤثر على أداء العاملين وصحتهم النفسية (العبدلي، 2012، 26).

كما أن الشخصية التي تتصف بالصلابة النفسية العالية لديها مستوى عال من القدرة على تحمل الآلام والمشاق والصمود في سير العمل وفي التعامل مع ضغوط الحياة وتطوير مجالات العمل وهذا ما تطمح لوجوده أي منظمة عمل في أفرادها، فالصلابة هي التي تُعدل من إدراك الأفراد للأحداث الشاقة وتخفف من الشعور بالإجهاد الناتج عن هذا الإدراك في حال كان سلبياً (العيافي، 2001، 33).

ومن خلال الدراسات السابقة ونتائجها ستحاول الدراسة الحالية تعرف الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المصارف الخاصة فيما يخص إدارة الصراع والصلابة النفسية لدى العاملين في هذه المصارف.

واستناداً إلى ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في الإجابة على السؤال الآتي:

ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية لدى عينة

من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق؟

3- أهمية الدراسة

1-3- الأهمية النظرية

يمكن القول إن أهمية الدراسة النظرية تتجلى في النقاط الآتية:

- (1) دراسة الصراع التنظيمي والتعرف على نسبة وجوده في المصارف الخاصة وذلك لما من وجوده من أهمية حيث أن مدى إيجابياته أو سلبيته مقترنة بهذه النسبة.
- (2) التعرف على الأساليب المتبعة في إدارته في هذه المصارف لرصدها ومعرفة تأثيرها على وجود الصلابة النفسية لدى أفراد عينة الدراسة.
- (3) التعرف على مدى وجود أبعاد الصلابة النفسية لدى عينة الأفراد العاملين في هذه المصارف وذلك لأهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على جوانب أخرى تخص الأفراد والمنظمة.
- (4) إلقاء الضوء على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية.
- (5) تسليط الضوء على الأدبيات التي تناولت أهمية العلاقة بين الصراع التنظيمي والصلابة النفسية لدى العاملين في المصارف.
- (6) أهمية الدراسة كونها جديدة حسب علم الباحثة وتناول الموضوع في البيئة السورية وفي المصارف الخاصة.

2-3- الأهمية التطبيقية

قد تفيد نتائج الدراسة في:

- (1) تزويد إدارات المصارف بالاستراتيجية السائدة لديها في منظمة العمل وتزويدها بالاستراتيجيات الأفضل لإدارة الصراع التنظيمي وتوظيفه لخدمتها.
- (2) تزويد العاملين والإدارات في المصارف بمعلومات حول الصلابة النفسية وكيفية تنميتها نظراً لأهميتها.
- (3) إعداد برامج لتدريب المدراء والعاملين على إدارة الصراع التنظيمي.

4- أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تعرف طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية الموجودة لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة بمحافظة دمشق.
- (2) تعرف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق.
- (3) تعرف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق.

4) الكشف عن دلالة الفروق بين العاملين في الصلابة النفسية وفي أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، جهة العمل، الحالة الاجتماعية).

5- أسئلة الدراسة

- 1) ما درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف الخاصة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2) ما مستوى الصلابة النفسية لدى أفراد العينة؟

6- متغيرات الدراسة

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي: أسلوب القوة والسيطرة، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل.
- الصلابة النفسية: متمثلة في الأبعاد التالية: الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي.
- المتغيرات الديموغرافية: (جهة العمل، الجنس، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

7- فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05):

- 1) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية.
- 2) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- 3) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل.
- 6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- (8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.
- (9) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل.
- (10) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- (11) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

8- حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** عينة من العاملين في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق بلغ عددها (177) عاملاً وعاملة.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة خلال الفترة من 2019/7/1 إلى 2019/11/20.
- **الحدود المكانية:** مجموعة من المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق وهي: بنك الأردن سورية، بنك الشام، بنك الشرق، بنك بيمو العربي السعودي، بنك قطر الوطني، بنك بركة.
- **الحدود العلمية:** تتمثل الحدود العلمية للدراسة الحالية في تعرف علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالصلابة النفسية لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

9- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

9-1- الصراع التنظيمي

الصراع لغةً اسم يدل على المنافسة والنزاع، وفي علم النفس حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجات (العطية، 2012، 269).

أما الصراع التنظيمي اصطلاحاً فهو: سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها (الخالدي، 2008، 8).

وعليه يكون تعريف إدارة الصراع التنظيمي هو: تشخيص حالة الصراع الموجودة داخل المنظمة بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها من خلال أساليب وطرق متعددة (بو رغدة، 2005، 149).

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي: هو الدرجة التي يحصل عليها العامل في المصرف الخاص أياً كانت وظيفته على مقياس أساليب إدارة الصراع المتضمنة الأبعاد التالية (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل) والتي تتبعها إدارة المصارف الخاصة في إدارة وضبط والتحكم في الصراعات الموجودة داخل المصرف سواء بين الأفراد أو الأفراد والجماعات أو منظمة العمل والمنظمات الأخرى بهدف السيطرة عليها.

2-9- أبعاد الصراع التنظيمي

أسلوب القوة والسيطرة: وهو استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة

أسلوب التعاون: وهو البحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الاختلاف عن طريق طرح البدائل ومناقشتها مع أطراف الصراع.

أسلوب التسوية: إيجاد حل وسط يرضي جميع أطراف الصراع.

أسلوب التجنب: وهو الانسحاب من إدارة الصراع وتجنبه عن طريق التأجيل أو التجاهل.

أسلوب التنازل: هو ترك الإدارة لاهتماماتها الخاصة مقابل تحقيق رغبات أطراف الصراع (هال، 2001، 66-67).

3-9- الصلابة النفسية

الصلابة لغةً هي صفة الجسم الذي يحتفظ بشكله وصلب الشخص أي صار شديداً قوياً (العطية، 2012، 265).

أما الصلابة النفسية اصطلاحاً فهي قدرة الفرد على إدراك الأحداث الضاغطة الشاقة إدراكاً غير مشوه أو محرف وتفسيرها بواقعية وموضوعية ومنطقية والتعايش معها على نحو إيجابي وذلك بالاعتماد على مصادره النفسية والبيئية المتاحة (مراد، 2013، 7).

والتعريف الإجرائي للصلابة النفسية هو الدرجة التي يحصل عليها العامل في المصرف الخاص أياً كانت وظيفته على مقياس الصلابة النفسية بأبعادها التالية (التحدي، السيطرة، الالتزام).

4-9- أبعاد الصلابة النفسية

بعد السيطرة والتحكم: هو اعتقاد الفرد بقدرته على السيطرة، والتحكم في أحداث الحياة المتغيرة المثيرة للمشقة النفسية سواء كان ذلك معرفياً أم لا (محمد، 2002، 21).

بعد الالتزام: وهو القدرة على تنفيذ المهام بنجاح على الرغم من أية مشاكل أو عقبات قد تظهر أثناء إنجاز الهدف وبذلك تعكس قدرة الفرد على معالجة وإنجاز الأشياء الصعبة والوفاء بالمواعيد (Clough, 2007, 5).

بعد التحدي: اعتقاد الشخص أن ما يطرأ من تغيير على جوانب حياته هو أمر مثير وضروري للنمو أكثر من كونه تهديداً (مخير، 1997، 14).

العامل: كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه.
أما الموظف: من يعمل في أعمال إدارية داخل الشركة أو خارجها (العميان، 2005، 130).
الدرجة العلمية: هي شهادة تمنحها الجامعة أو الكلية للشخص الذي يُكمل منهجاً دراسياً معيناً.
وتُقدّم المؤسّسة الدّرجة العلميّة في شكل دِبلوم وهي وثيقة تشهد بحصول الشخص على الدرجة وتسمى الدرجات العلمية الأساسية: البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه.

الفصل الثاني دراسات سابقة

1- مقدمة

سيتم في هذا الفصل عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وهي أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والصلابة النفسية، لذا سوف يتم تناول هذه الدراسات ضمن المحاور التالية:

1) الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

وتم عرضها ضمن المحاور الفرعية التالية:

- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

2) الدراسات المتعلقة بالصلابة النفسية

وتم عرضها ضمن المحاور الفرعية التالية:

- دراسات محلية.
- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

3) الدراسات المشتركة بين إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية

4) توضيح نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

5) تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

2- دراسات حول الصراع التنظيمي وإدارته

1-2- دراسات عربية

2-2- دراسة (وشاحي، 2002)، فلسطين،

إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

هدف الدراسة: التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة من حيث أسباب الصراع والأساليب المتبعة في إدارته، وتحديد أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع.

أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

عينة الدراسة (141) إدارياً في الوزارة.

أهم النتائج:

- ينشأ الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين لأسباب عملية وتنظيمية مثل ندرة المسؤوليات والصلاحيات وتداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم وتضارب القرارات في المستويات الإدارية الأخرى
- الأساليب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى العينة كانت التسوية والتعاون والتجنب.
- الأساليب الأقل شيوعاً هي المنافسة والمجاملة.
- مال الذكور لاستخدام أساليب: التسوية والتعاون والمجاملة والتجنب أكثر من الإناث، ومالت الإناث لاستخدام المنافسة أكثر.
- الأسلوب الأكثر استخداماً لدى رؤساء الأقسام هو أسلوب التسوية، أما عند المديرين فهو أسلوب التعاون، وعند نائبي المدير هو أسلوب التجنب.
- فيما يخص الخبرة فقد مال ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 16 سنة) إلى استخدام أسلوب التعاون، ومال ذوي خبرة (من 11-15 سنة) إلى استخدام أسلوب التسوية، أما ذوي الخبرة (6-10 سنوات) فقد مالوا لاستخدام أسلوب المجاملة بينما ذوي الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات) مالوا إلى استخدام أسلوب التجنب.
- بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كان الأسلوب الأكثر استخداماً لدى حملة الشهادة الجامعية هو التسوية، بينما كان أسلوب التجنب لحملة الماجستير فما فوق، وأسلوب المنافسة هو المسيطر لدى حملة شهادة الثانوية.

3-2- دراسة (السويلم، 2002)، السعودية

إدارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي.

هدف الدراسة: تحديد الأساليب المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الصراع التنظيمي وتحديد النتائج المترتبة على استخدام هذه الأساليب وتحديد العلاقة بينها.

أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

عينة الدراسة: (235) عاملاً عسكرياً من مختلف الرتب في مطار خالد الدولي في الرياض.

أهم النتائج:

- أكثر الأساليب المستخدمة لدى أفراد عينة الدراسة هي التناقص تليها التجنب ثم التعاون.
- نتج عن استخدام هذه الأساليب تخفيض حدة الصراع وإثبات فعالية الإدارة في جعل الصراع بنّاء.

4-2- دراسة (حريم، 2003)، الأردن

إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن.

هدف الدراسة: التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع تُعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر والجنس وسنوات الخبرة.

أداة الدراسة: استبانة إدارة الصراع التنظيمي

عينة الدراسة: (230) موظفاً من البنوك التجارية.

أهم النتائج:

- ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التالية بالترتيب: تعاون، مساومة، إجبار، تهرب، تنازل.
- عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية

5-2- دراسة (الخشالي، 2004)، الأردن

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن.

هدف الدراسة: الكشف عن مدى تأثير الاستراتيجيات (التعاون، التنافس، التجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وإحساسهم بحدة وإيجابيات الصراع التنظيمي.

أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

عينة الدراسة: (189) عاملاً في الشركات الصناعية.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى.
- وجود علاقة سلبية بين استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.

6-2- دراسة (العنبي، 2006)، السعودية

الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض.

أهداف الدراسة: التعرف إلى مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

- التعرف إلى أسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- عينة الدراسة: (270) ضابطاً.
- أهم النتائج:
- إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسطاً بشكل عام.
- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي كانت على النحو التالي:
 - محدودية الموارد.
 - عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
 - تعارض الأهداف.
- أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع كانت: التعاون والتجنب والتنافس، أما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم فجاء في المرتبة الخامسة وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب التجنب.

7-2- دراسة (طوالبة، 2008)، الأردن

- أثر الأنماط الإدارية على الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.
- هدف الدراسة: التعرف على أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن.
- أداة الدراسة: استبانة الأنماط القيادية واستبانة إدارة الصراع التنظيمي.
- عينة الدراسة (410) موظفاً وموظفة.
- أهم النتائج:

- الأنماط القيادية ذات الأثر في إدارة الصراع التنظيمي هي: التسلطي، الاستشاري، المشارك، والتحويلي.

- وجود أثر كبير للخبرة العملية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري هذه المؤسسات.

8-2- دراسة (عبد الواحد، 2008)، فلسطين

- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء.

- هدف الدراسة: بحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر المدراء، والتعرف على أثر متغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

عينة الدراسة: (255) مديراً.

أهم النتائج:

- ميل المدراء لاتباع أساليب إدارة الصراع بنسب متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره أداة هدم لا أداة بناء.

9-2- دراسة (العطار، 2010)، الأردن

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

هدف الدراسة: معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة الاغتراب الوظيفي.

عينة الدراسة: (620) موظفاً في مراكز الوزارات الأردنية.

أهم النتائج:

- تصورات العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة وحسب الترتيب: التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس.
- هناك فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية.
- من إيجابيات الصراع الإداري هو إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر والتنافس فيما بينهم في تقديم الأفكار وفي الإنتاجية لإثبات الوجود والأفضلية.

10-2- دراسة (القهوي، 2015)، الأردن

أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

هدف الدراسة: التعرف إلى أنماط الصراع ومفهوم التمكين الوظيفي للعاملين، وقياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

أداة الدراسة: استبانة أنماط الصراع التنظيمي واستبانة التمكين التنظيمي.

عينة الدراسة: (80) مديراً.

أهم النتائج:

- حصول نمط إدارة الصراع (المنافسة) على المرتبة الأولى، ونمط التعاون بالمرتبة الثانية، ونمط التسوية بالمرتبة الثالثة، ونمط المجاملة بالمرتبة الرابعة، وبالمرتبة الأخيرة نمط التجنب.
- وجود أثر دال إحصائياً لأنماط الصراع (المنافسة، المجاملة، التعاون، التسوية) على التمكين الوظيفي لعينة الدراسة.

3- دراسات أجنبية

1-3- دراسة أ洛夫ن (Alovlen, 1992)، بريطانيا

The impact of training in conflict management on methods of using conflict management

أثر التدريب في إدارة الصراع على استخدام أساليب إدارة الصراع
هدف الدراسة: معرفة ما إذا كان المديرون يغيرون من آرائهم وسلوكهم في التعامل مع الصراع بعد خضوعهم لبرنامج تدريبي على إدارة الصراع.
أداة الدراسة: برنامج تجريبي حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
عينة الدراسة: (150) مديراً مقسمين لمجموعتين ضابطة وتجريبية.
أهم النتائج:

- هناك فروق دالة إحصائية بالنسبة للمجموعة التجريبية في استخدام أسلوب التعاون والحل الوسط، أما المجموعة الضابطة أظهرت فروق في استخدام أسلوب المجاملة مع الأقران وأسلوب الحل الوسط مع الرؤساء والمرؤوسين.
- 75% من المجموعة التجريبية هي نسبة من بدلو سلوكهم في إدارة الصراع بعد الخضوع للبرنامج التدريبي.

2-3- دراسة فورد وبارشير (Forde & Barsher, 2000)، بريطانيا

Conflict management and construction projects success

إدارة الصراع ونجاح المشاريع الإنشائية.
هدف الدراسة: عمل تقييم شخصي لمدى إدراك مدير المشاريع للأساليب الناجحة في إدارة الصراع.
أداة الدراسة: الملاحظة واستبانة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
عينة الدراسة: (188) مدير مشروع.
أهم النتائج:

- النزاعات الشخصية لها تأثير كبير على أسلوب إدارة الصراع.
- الخبرات العلمية لها دور كبير في التعامل مع الصراع وإدارته.

3-3- دراسة بروير (Brewer, 2002) أستراليا

Organization status and conflict management patterns

حالة المنظمة وأنماط إدارة الصراع

هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة.

أداة الدراسة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

عينة الدراسة: (118) فرداً.

أهم النتائج:

- كان دور الإناث أكبر في تجنب الصراع.
- كان للذكور دور مسيطر في نموذج إدارة الصراع.
- كان للإدارة الدنيا دور في الطاعة بينما كان للإدارة العليا دور في احتواء الصراع.

4- دراسات حول الصلابة النفسية

دراسات محلية

4-1- دراسة (دارب نصر، 2012)، سورية

استراتيجيات مواجهة مشكلات العمل وعلاقتها بالصلابة النفسية والأمن الوظيفي.

أهداف البحث: تعرف ما يلي:

- نوع الاستراتيجية المستخدمة من قبل أفراد العينة، وتبعاً لمتغير المستوى الوظيفي والمهني.
- مستوى الصلابة النفسية لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي والمهني.
- دور الصلابة النفسية والأمن الوظيفي في إمكانية التنبؤ بالاستراتيجية التي تستخدمها الإدارات الثلاث (العليا، الوسطى، التنفيذية).
- العلاقة بين استراتيجيات مواجهة مشكلات العمل (إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين، حل المشكلات) والصلابة النفسية.
- دلالة الفروق في استراتيجيات مواجهة مشكلات العمل تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى الوظيفي والمهني، عدد الدورات.
- دلالة الفروق في الصلابة النفسية تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى الوظيفي والمهني، العمر الوظيفي والمهني.
- دلالة الفروق في الأمن الوظيفي تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى الوظيفي والمهني، العمر الوظيفي والمهني.

أدوات الدراسة:

- مقياس مشكلات العمل.
- مقياس استراتيجيات مواجهة مشكلات العمل.
- مقياس الصلابة النفسية.

- مقياس الأمن الوظيفي.

عينة الدراسة: (404) مديراً ومديرة في محافظة السويداء.

أهم النتائج:

- إن الصلابة النفسية قد أسهمت إسهاماً دالاً في استراتيجية حل المشكلات، حيث يمكن التنبؤ باستراتيجية حل المشكلات لدى أفراد العينة من خلال معرفة درجاتهم في الصلابة النفسية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مواجهة مشكلات العمل (إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين، حل المشكلات) والصلابة النفسية لدى أفراد عينة البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصلابة النفسية تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المستوى الوظيفي والمهني، العمر الوظيفي والمهني) لدى أفراد عينة البحث.

5- دراسات عربية

5-1- دراسة (ياغي، 2006)، فلسطين

الضغوط النفسية وعلاقتها بالصلابة النفسية لعمال محافظة غزة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

هدف الدراسة: التعرف على الضغوط النفسية لعمال محافظات غزة وعلاقتها بالصلابة النفسية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

أداة الدراسة: استبانة للضغوط النفسية، واستبانة للصلابة النفسية.

عينة الدراسة: (683) عاملاً.

أهم النتائج:

- يعاني العمال عينة الدراسة من ضغوط نفسية بنسبة (74%).
- وجود صلابة نفسية لدى العينة بنسبة (74.9%).
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الضغوط النفسية والصلابة النفسية لدى العينة.

5-2- دراسة (بخاري، 2013)، السعودية

الصلابة النفسية والأمن النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (دراسة مقارنة على عينة من القائمين على التحقيق في بعض القضايا الجنائية).

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى كل من الصلابة النفسية والأمن النفسي لدى القائمين على التحقيق في القضايا الجنائية.

- معرفة العلاقة الارتباطية بين الصلابة النفسية والأمن النفسي لدى القائمين على التحقيق في القضايا الجنائية.
- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من الصلابة النفسية والأمن النفسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر-المستوى التعليمي- الحالة الاجتماعية-سنوات الخبرة).
- أداة الدراسة: استبانة الصلابة النفسية، واستبانة الأمن النفسي.
- عينة الدراسة: (100) مُحقق جنائي في جدة.

أهم النتائج:

- أكثر أبعاد الصلابة النفسية تأثيراً لدى القائمين على التحقيق الجنائي هي الالتزام ثم التحدي ثم التحكم.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الصلابة النفسية والأمن النفسي عند القائمين على التحقيق الجنائي فكلما كان المحقق الجنائي يتمتع بالصلابة النفسية غالباً كان مؤشراً لشعوره بالأمن النفسي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الصلابة النفسية لدى أفراد العينة تُعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق دالة إحصائية في بُعدي الالتزام والتحدي لدى أفراد العينة تُعزى لمتغير مستوى التعليم لصالح الحاصلين على دراسات عليا.
- توجد فروق دالة إحصائية في بُعد الالتزام وبُعد التحكم وبُعد التحدي لدى أفراد العينة تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين.
- توجد فروق دالة إحصائية في بُعد الالتزام وبُعد التحكم وبُعد التحدي لدى أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم من 15 إلى 20 سنة.

6- دراسات أجنبية

6-1- دراسة ستيفنسون (Stephenson, 1990) الولايات المتحدة الأمريكية

Psychological hardness and its relationship to coping strategies

الصلابة النفسية وعلاقتها باستراتيجيات المواجهة.

هدف الدراسة: بحث العلاقة بين الصلابة النفسية واستراتيجيات المواجهة.

عينة الدراسة: (147) فرداً من الذكور العاملين في البنوك والمحاماة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أدوات الدراسة: مقياس الصلابة النفسية (PVS) (kobasa,1979)، وقائمة طرق المواجهة من إعداد الباحث.

أهم نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى:

- أن الإناث أكثر صلابة من الذكور.
- كان المحامون أكثر صلابة وأكثر استخداماً لأسلوب التصدي للمشكلة مقارنة بالعاملين في البنوك.
- جاء بُعد التحكم والسيطرة في المرتبة الأولى تلاه بُعد الالتزام وأخيراً بعد التحدي.

2-6- دراسة رش (Rush, 1995) الولايات المتحدة الأمريكية

Psychological stiffness and pressure to change work

الصلابة النفسية وضغوط تغيير العمل.

هدف الدراسة: فحص آثار الضغوط الناجمة عن التغيير في القطاع العام والتعرف إلى الآليات الكامنة التي تجعل الصلابة عند الموظفين تؤثر على المشاعر وردود الأفعال عند التعرض لضغط نفسي.

أداة الدراسة: استبانة الصلابة النفسية، واستبانة ضغوط تغيير العمل
عينة الدراسة: (325) موظفاً وموظفة.

أهم النتائج:

- توجد علاقة بين تغيير العمل ومشاعر الضغط النفسي وما يترتب عليه من عدم رضا وظيفي ونوايا انسحابية.
- للصلابة النفسية أثر سلبي مباشر على الضغط النفسي
- عملت الصلابة النفسية كقوة لمواجهة الآثار المترتبة على ضغوط تغيير العمل.
- الدراسات المشتركة بين إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية

3-6- دراسة (اللوحي، 2008)، فلسطين

الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الصلابة النفسية، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.

هدف الدراسة: التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالصلابة النفسية في جامعتين مختلفتين في غزة من خلال إجراء مقارنة لنتائج الدراسة على كليهما وتحديد مستوياته وأنواعه وتعرف الاستراتيجيات المتبعة في إدارته.

أداة الدراسة: استبانة الصراع التنظيمي واستبانة الصلابة النفسية.
عينة الدراسة: (280) موظفاً.

أهم النتائج:

- ليس هناك أثر واضح للصراعات التنظيمية على الصلابة النفسية لدى أفراد العينة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع وبين الصلابة النفسية.

7- ماذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة

من خلال البحوث والدراسات السابقة تم الاطلاع على النقاط التي تم التركيز عليها في هذه الدراسات، والمتغيرات التي تمت دراستها، إضافة إلى طريقة سحب العينة، الأمر الذي ساعد على تكوين فكرة عن كيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، وتطبيق الأدوات على هذه العينة، كما تم الاطلاع على المنهج الذي اعتمدته هذه الدراسات، وكذلك على الفرضيات والأدوات المستخدمة وطرائق استخلاص النتائج، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، ومن خلال استعراض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في هذه الدراسات تمت الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها.

8- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1) أكدت الدراسات السابقة التي تم ذكر عينة منها على وجود أساليب كثيرة لإدارة الصراع التنظيمي وستعتمد الدراسة الحالية الأساليب التي يُعتقد أنها الأكثر أهمية من حيث الإجماع عليها من قبل الباحثين.
- 2) تناولت هذه الدراسات الفروق بين أفراد العينة تبعاً للجنس والعمر في المرتبة الأولى، وهذا ما سيدفع الدراسة الحالية لتتناول متغيرات سنين الخبرة والمؤهل العلمي كروية جديدة للفروق.
- 3) اعتمدت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي وإدارته بيانات مختلفة كمدارس ووزارات وشركات كمجتمع بحث لها، وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي درستها في المصارف.
- 4) ربطت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الصلابة النفسية مع متغيرات نفسية بحتة كالضغط النفسي والانفعالات والأحداث الصادمة وغيرها، وفي هذه الدراسة تم النظر للصراع التنظيمي كمصدر ضغط على الأفراد وإدارة هذا الصراع تؤثر بشكل أو بآخر على صلابتهم النفسية.
- 5) الاستفادة منها في الدراسة الحالية من أجل إعداد الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث الاطار النظري

أولاً- الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

نشأ مفهوم الصراع التنظيمي في محيط علم الإدارة ومنظمات الأعمال لارتباطه المباشر بها، ومن كل مدرسة فكرية أو اتجاه معرفي كان يُنظر إليه كمفهوم مختلف عما تراه باقي المدارس والاتجاهات، ولهذا لا يوجد تعريف موحد له وإنما هناك أفكار أساسية ونقاط مهمة اجتمع عليها الباحثون والمفكرون في تعريفهم للصراع التنظيمي سيتم ذكرها بعد استعراض عدد من التعاريف التي تناولت الصراع.

فهو حسب وورنجر Wargner: عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين الأفراد أو بين الجماعات.

وعرفه الصيرفي بأنه نتيجة جانبية للتغيير ويمكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة لكي يكون هادف وفعال وسبيل إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (الصيرفي، 2008، 43)

ومن هنا نتوجه لإدارة الصراع التي تختلف كلياً عن حل الصراع، فالأخيرة تعني القضاء عليه بينما الأولى تعني ضبطه والسيطرة عليه وتوجيهه حسب أهدافها.

ويراها "عبد الكافي" بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد (عبد الكافي، 1999، 29)، أما "عيسى" فيراها أنها الأساليب السلوكية التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع مواقف الصراع لإبقائه على الحد المرغوب فيه (عيسى، 2009، 9)، وعلى هذا يكون للصراع مستويات منها المفيد ومنها الضار.

2- التطور التاريخي للنظر إلى الصراع

تعددت النظرة للصراع عبر العصور والمجتمعات وفيما يلي ذكر لبعضها كما أوردها جواد (2000):

النظرة التقليدية للصراع: سادت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي، ونادت بضرورة تجنب الصراع باعتباره مؤشراً على عجز الجماعة وعلى عدم قدرتها على إدارة شؤون نظامها، فهي تنظر للصراع من زاوية سلبية وتعتبره مصدر إيذاء وضرر وشر يجب التخلص منه، فالنظرة التقليدية للصراع في الإدارة تعتبره علامة تفكك النظام ودليل على قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة.

إذ تحبذ النظم السلسة والهادئة والمتسمة بالانسجام والوحدة والتنسيق المطلق وكذلك بالكفاية والضبط، إذ ينظرون للصراع من منطلق "ريح - خسارة" فالمسألة إما ربح الفرد أو خسارته.

النظرة السلوكية: سادت في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، ويرى أصحاب هذه النظرة أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً، بل قد يكون قوة إيجابية في أداء الجماعة، لكن بالرغم من قبول السلوكيين للصراع واعتباره أساس لا مفر منه، إلا أنهم تناولوه بطريقة التقليديين، الذي قام على أساس حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

فكلتا النظرتين فشلتا في إدراك أهمية الصراع الوظيفي، وضرورته ودوره وقيمته لصحة المنظمة. **الأسلوب التفاعلي أو التعامل للصراع:** أول من طرح هذا التصور العالم "كوسبر Cosber"، إذ أدى السابق ذكره إلى ظهور هذا الأسلوب الجديد، إذ يرى هذا التصور أن الصراع وعدم رتبة الأمور وركودها يمكن أن يكون أحياناً شيئاً مفيداً للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع من وجهة نظره يقضي على رتبة الأمور ويطلق شرارات التجديد، فهو لا ينظر إلى الصراع فقط على أنه يمكن أن يشكل قوة إيجابية في الجماعة، ولكنه يناقش أيضاً أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة. إذ تعترف بأن التغيير ينجم عن عدم القناعة، ومن الرغبة في التحسين، ومن خلال تطوير مبدع للبدائل، بمعنى آخر أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع، وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماماً من قوى متعارضة، فتواجد مثل هذه القوى يشكل عاملاً من عوامل بقاء النظام واستمراريته (جواد، 2000، 44-46).

3- نظرة العلماء والباحثين إلى الصراع

ينظر العلماء والباحثون إلى الصراع نظرة متباينة، كل منهم حسب تخصصه وانتمائه الفكري

العلماء	النظرة إلى الصراع
الأنثروبولوجيا	النظر إلى الصراع على أنه موجود بين الثقافات والمجتمعات.
الاقتصاد	الصراع منبثق من توزيع المصادر النادرة وتخصيصها.
النفس	منصباً على الصراع الذي يحدث داخل الفرد.
السياسة	أتى اهتمامهم منصباً على مظاهر الصراع المعلن أو الصريح كالعنف وبخاصة الحروب.
الاجتماع	اهتموا بفهم الصراع داخل النظم الاجتماعية، ويشمل ذلك الصراع الموجود داخل الفرد وكذلك صراع الجماعة وأيضاً الصراع بين الجماعات.
	(عيسى، 2009، 167)

4- الصراع داخل جماعات العمل ومؤسساته

يشير التنافس إلى حالة معينة من الدافعية، أما الصراع فيصف حالة التنافس المكشوف والعلني بين الأفراد أو الجماعات، فهو سلوك يصدر عن الفرد أو الجماعة بهدف منع الآخر من الوصول

إلى ما يصبوا إليه من أهداف، يحدث الصراع بين أعضاء المؤسسة الواحدة في حالات كثيرة، كأن يحدث الصراع بين الإدارة وممثلي نقابة العاملين أثناء التفاوض على شروط عقد العمل الجديد، والصراع مسألة شائعة وليست نادرة الحدوث في حياتنا اليومية.

ويعرف الصراع على أنه حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة، وعدم تلبية الحاجات، أو عدم السماح لرغبة مكبوتة بالتعبير عنها شعورياً، وهو كذلك عملية اجتماعية، تظهر حين تشدد وطأة التنافس (أقوى درجات التنافس). وهو يحصل عمداً بين الأفراد أو الطبقات، ويعود الصراع إلى الكراهية والعداء والتباين في القيم والأفكار، وتعارض المصالح والأهداف، ويؤدي الصراع إلى تركيز الجهود بين الأعضاء لتحطيم الآخر. والصراع هو عكس التعاون ونقيضه، فإذا كان الصراع يعتمد على المشاعر السلبية للفرد وللجماعات (عدائية، حقد، ثأر) فإن التعاون يعتمد على المشاعر الإنسانية الإيجابية (التكافل، المودة، الرغبة في المساعدة) (دويدار، 1995، 197)، وللصراع أثر سلبي بالغ يُسهم في فك عقد التكامل الاجتماعي، على الرغم من التعبير عنه بأنه محرّك للتاريخ، ودافع للتغيير.

إن أهم جانب في تعريف الصراع هو تتافر أهداف أطراف الصراع أو تناقضها، فلا يمكن لنقابة العاملين الحصول على ما تريد دون تنازل أو تراجع الإدارة عن بعض أهدافها.

يحدث الصراع في جماعات العمل ومؤسساته في خمسة مستويات كما يلي:

(1) صراع داخل الفرد: عندما يواجه الفرد مجموعتين من الأهداف المتنافرة أو المتضادة،

ويسمى أحياناً صراع الأدوار، فالأهداف المرتبطة بأحد الأدوار التي يقوم بها الفرد تتعارض أو تتنافر مع أهداف الدور الآخر، وفي هذه الحالات يمثل صراع الأدوار داخل الفرد الجهتين المتصارعتين، ومثال ذلك عندما تقوم مديرة المؤسسة بتوظيف ابنها أو أحد أقاربها أو معارفها في المؤسسة ويعمل تحت إمرتها، وهكذا فإن دورها كأم لا ينسجم أو يتعارض مع دورها في المؤسسة بوصفها مشرفة عليه.

(2) صراع بين الأفراد: صراع الأفراد شائع جداً في جماعات العمل ومنظماتها، إذ يمكن أن

يؤدي التنافس بين عاملين في جماعة العمل للحصول على ترقية أو مهمة خارجية إلى صراع بينهما، لأن كل منهما سيعمل على الوصول إلى أهدافه وعرقلة الآخر، وتتبع غالبية الصراعات بين الأفراد في جماعات العمل من هذا النوع من الخلافات.

(3) صراع داخل الجماعة: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يحدث صراع بين عدد من

الأفراد داخل الجماعة الواحدة مع باقي أعضاء الجماعة مما يسبب انتهاك لمعايير هذه الجماعة.

(4) صراع بين الجماعات: يمكن أن ينشب الصراع بين جماعتين أو أكثر في المؤسسة

الواحدة، فعندما تُخصص المؤسسة مبلغاً مالياً معيناً للأقسام التابعة لإدارة واحدة أو

لأقسام متشابهة تابعة لعدة إدارات في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب صراع حاد بين الأقسام المختلفة للحصول على أكبر مقدار من تلك المبالغ المالية ويحاول كل قسم الحصول على كل ما يطلبه على حساب الأقسام الأخرى، وقد تعاني بعض الأقسام في مؤسسة معينة من صراع داخلي مستمر بسبب أهدافها المتعارضة، ومن الأمثلة التقليدية على ذلك الصراع الذي يحدث بين قسم الإنتاج وقسم ضبط جودة المنتج في المؤسسة، فالهدف الأساسي لقسم الإنتاج إنجاز مقادير معينة من السلعة المنتجة في مواعيد محددة، ويتم التعبير عن هذا الهدف بطرق متعددة منها عدد الوحدات المنتجة خلال مدة معينة؛ أما الهدف الأساسي لقسم الجودة فهو التحقق من جودة المنتج وإعطاء الموافقة على تلك القطع التي تلبي مواصفات الجودة وعدم الموافقة على تلك القطع المخالفة لمواصفات الجودة، وفي كل مرة يرفض فيها مراقبو ومفتشو قسم الجودة كمية معينة من المنتج فإنهم بذلك يعرقلون تحقيق أهداف قسم الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى صراع بين أعضاء القسمين.

(5) **صراع بين المؤسسات:** تتنافس الشركات والمؤسسات على أسواق معينة لتصريف منتجاتها مما يؤدي إلى حدوث صراع بينها، لأن كل واحدة منها تحاول تحقيق أهدافها في بلوغ مستوى معين من المبيعات في تلك الأسواق على حساب مبيعات الشركات الأخرى. ويوافق معظم رجال الأعمال على أن الصراع بين الشركات ظاهرة صحية ومفيدة في معظم الأحيان، ويؤدي الصراع والتنافس بين الشركات إلى أن تتسابق فيما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وخدمات أفضل للمستهلك (حريم، 2004، 102-104).

5- مراحل الصراع

يمكن تحديد خمسة مراحل لحدوث أي صراع كما أوردها (Rahim, 1996) كما يلي:

- (1) **الصراع المسبق:** إذا لم يتم حل الصراع بين طرفين أو فردين بشكل يرضي الجانبين، أو جانب واحد على الأقل، فإن أي سوء تفاهم بينهما في المستقبل، ومهما كان صغيراً، سوف يؤدي إلى إثارة مشاعر الانفعال بينهما وبدء صراع جديد.
- (2) **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 المحدودة، أو بسبب وجود خلافات بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- (3) **الصراع المدرك:** عندما يبدأ الفرد بإدراك جانب من جوانب الصراع الخفي أو الكامن لديه.

- 4) **الإحساس بالصراع:** إذ يبدأ الأفراد بالإحساس بآثار الصراع المدرك.
- 5) **الصراع المعلن:** عندها يبدأ الأفراد بالتصرف بطريقة يظهر فيها غضبهم وعدوانيتهم.
- 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، وهذا ما يُسمى بـ (ما بعد الصراع) (Rahim, 1996, 60).

6- أسباب الصراع

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة كما أوردها (عساف 1994):

- 1) التعارض أو التغيير في الأدوار.
 - 2) التغيير في الصلاحيات التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة.
 - 3) التغيير في المركز أو الوضع.
 - 4) حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل.
 - 5) التنافس على الموارد.
 - 6) الاختلاف في الثقافة.
- وهناك الأسباب العقلانية للصراع:
- 1) الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد أو غيرها.
 - 2) الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
 - 3) الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين جماعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- وهناك الأسباب اللاعقلانية للصراع كالعدوان في السلوك وتحريف المعلومات (عساف، 1994، 67).

7- مصادر الصراع التنظيمي

لا شك أن موضوع الصراع على قدر حساسيته كظاهرة يجب التعامل معها، إلا أن له آثار إيجابية وأخرى سلبية تجعل منه سيفاً ذي حدين، ينتج الصراع داخل جماعات العمل ومؤسساته من عدة مصادر نعددها بالتفصيل كما يلي:

- 1) مشكلة الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى سوء الفهم ونتائج سلبية أخرى متعددة.
- 2) معوقات التنظيم كوجود هياكل تنظيمية ضعيفة تؤدي بدورها إلى عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات.
- 3) معوقات سببها البيئة كاللغة المستعملة أو عدم وجود مناخ عمل صحي (رضوان، 2012، 35).

- (4) اختلاف الأفراد حول أساليب العمل.
- (5) ندرة الموارد المالية أو قلتها.
- (6) ندرة الأدوات والمواد الخام والتمويل.
- (7) الاعتماد المتبادل حيث يعتمد العاملون فرادى وجماعات في إنجاز أعمالهم على نشاطات أفراد وجماعات أخرى.
- (8) إن شعور (نحن-هم) قد يؤدي أحياناً إلى صراع بين الجماعات.
- (9) عدم انسجام بعض الأفراد داخل الجماعة وعدم انسجام بعض جماعات العمل داخل المؤسسة.
- (10) العاملون الأصغر سناً أكثر ميلاً من كبار السن إلى الصراع (قرواني، 2016، 9).

8- مستويات الصراع التنظيمي

- (1) مستوى منعدم أو منخفض يتميز باللامبالاة والجمود وبطء التأقلم ونقص في الأفكار الجديدة وغياب التحدي، وينتج عنه آثار ضارة وتكون فعالية المنظمة في هذه الحالة منخفضة.
 - (2) مستوى أمثل من الصراع يمثل حد يتوجب معه وجود الحيوية والنقد الذاتي والتأقلم والدراسة عن حلول للمشكلات والتحرك الإيجابي نحو الأهداف وتكون آثاره مفيدة والمنظمة في حالة فعالية مرتفعة.
 - (3) مستوى مرتفع من الصراع يتمثل في العشوائية وتعارض الأنشطة وصعوبة التنسيق ويعود بآثار ضارة وفعالية منخفضة للمنظمة.
- وعلى المنظمة التدخل في الحالتين الأولى والأخيرة (رضوان، 2012، 33).

9- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

يمكن أن يؤدي الصراع في بيئة العمل إلى نتائج إيجابية أو سلبية، وغالباً يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى تأثير الصراع في الأداء المهني والإنتاجية والرضى المهني وتغيب العاملين وغير ذلك، وسوف نستعرض نتائج الصراع الإيجابية والسلبية، تتمثل النتائج الإيجابية للصراع كما يلي:

- (1) **الأداء:** يؤثر الصراع بطريقة غير مباشرة في الأداء من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة والجهد المبذول لدى أعضاء الجماعة، فقد يساعد القليل من الصراع على زيادة حماس الأعضاء لتحسين الأداء، أما غياب الصراع نهائياً فيؤدي إلى الاتكالية وانخفاض الحماس والدافعية.
- (2) **تنشيط الابتكار والإبداع:** عندما يتحدى الأفراد أسلوب العمل القائم يحدث نوع من الصراع يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة أفضل من الأفكار والأساليب السابقة،

فعندما يقترح أحد العاملين طريقة عمل جديدة أفضل من الطريقة المستخدمة يحدث صراع لأن العاملين سيقاومون التغيير وتعلم أساليب جديدة في العمل، وإذا كانت طريقة العمل الجديدة فعالة ومؤثرة فإن الإنتاجية ستزداد وإن المؤسسة وأعضاؤها سيستفيدون.

(3) **تحسين جودة القرارات:** من نتائج الصراع الإيجابية أيضاً نجد تحسين جودة القرارات التي تتخذها المؤسسة أو الجماعة، فعندما تعطي الجماعة الفرصة لأعضائها للمساهمة في اتخاذ القرارات فإن هذا يؤدي إلى الصراع لأنها ستضطر إلى فحص عدد كبير من الآراء المتعارضة، ويحدث الصراع عندما يحاول كل فرد إبراز فكرته التي يعتقد أنها الأصح من غيرها، والنتيجة من ذلك تحسين نوعية القرارات ومستوى جودتها، لأنها ستكون ناجمة عن عمليات انتقاد متعددة.

(4) **التغيب ودوران العمالة والرضى المهني:** يترك الصراع آثاراً إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمالة والرضى المهني، حيث يعمل الصراع على إثارة اهتمام الأفراد داخل مؤسسة العمل وجماعته مما يدفع العاملين إلى الحرص على الحضور إلى مكان العمل وليس فقط مجرد أداء واجباتهم، فالصراع يجعل مكان العمل مثيراً وأكثر جاذبية وبالتالي يقلل فرص التغيب والاستقالة والانتقال، وربما يزيد الصراع من مستوى الرضى المهني لدى العاملين لأنه يوفر فرصاً للتنفيس الانفعالي والتعبير عن المشكلات (الجعافرة، 2013، 1666).

وهذا ما أيدته (الخالدي، 2008) في طرحه للآثار الإيجابية وأضاف لها:

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- الصراع نوع من الاتصال وحله يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة وتوضيح قضايا أخرى كانت مثار خلاف بين الأفراد (الخالدي، 2008، 30-31).

10- الآثار السلبية للصراع التنظيمي

وعلى الطرف الآخر من هذه الآثار ذات الأهمية العظيمة، هناك جانب مظلم يحمل في طياته آثاراً سلبية للصراع يتمثل أهمها في:

- (1) يُعيق الصراع أداء الجماعة لعملها، لأنه قد يعطل الاتصال بين أفرادها، فالأفراد المتصارعون يتجنبون حدوث اتصالات بينهم، مما يجعل تعاونهم أمراً بالغ الصعوبة، إضافة إلى أنهم قد يعتمدون على نشر الشائعات والمعلومات المغلوطة.

(2) يتجنب المشرفون إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات في حالات الصراع الشديد في محاولة منهم لتجنب استفحال شدة الصراع أو لمنع ظهور صراعات جديدة.

(3) يصبح الصراع ضاراً جداً بالإنتاجية عندما يصبح هدفاً أساسياً من أهداف الجماعة التي تباعد عن هدفها الأساسي وتهمل واجباتها الأساسية.

(4) إن وجود صراع من مستوى متوسط يمكن أن يكون مفيداً لمؤسسات العمل وجماعاتها أما المستويات المتطرفة أي الصراع البالغ الشدة والصراع خفيف الشدة لا يمكن أن يكون أمراً مفيداً.

- يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف لمصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يحول الطاقة والجهد عن الأهداف الحقيقية للمنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والمال والجهد وبالتالي يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.

- الشلل في التصرف مترافق مع توتر نفسي وإحباط وضعف في الثقة وجمود (الخالدي، 2008، 31).

بعد استعراض مراحل الصراع وأسبابه وآثاره نكون قد وصلنا للنقطة الأهم والتي هي إدارة هذا الصراع وضبطه للاستفادة من وجوده، وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت كيفية إدارته وكل منها أثبتت فعاليتها في مكان وزمان معينين وفيما يلي سنستعرض أهم هذه الأساليب:

11- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

النقطة المهمة المشتركة التي ستندرج تحتها كل أساليب إدارة الصراع هي أنها تنطلق من أحد عنصرين هما:

- الأول: التوزيع أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم سيكون على حساب خسارة الطرف الآخر.

- الثاني: التكامل أي أن النتيجة هي تحقيق المكسب لكل طرف مما يحقق الرضا أكثر

على الرغم من ممارسة الجميع لاستراتيجيات إدارة الصراع في مواجهتهم له سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو الجماعي وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء، إضافة لأنهم يعلنون عن رغبتهم في تعميق المصالح المشتركة، ولكن في الحقيقة جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات تعتمد على الخداع والتمويه وخاصة عندما يسلكون مبدأ التفاوض، هذا ما أوضحه (رضوان، 2012، 38).

إن تكرار حدوث الصراعات في مؤسسات العمل وجماعاته أمر ضار ويؤدي إلى نتائج وخيمة خاصة إذا كانت من مستويات شديدة، ويسبب ذلك تم توجيه جهود كبيرة لتطوير أساليب إدارة

الصراع في مؤسسات العمل وجماعاته، تضم الأساليب التي يستطيع أطراف الصراع أي المتصارعون تطبيقها في محاولة منهم لحل الصراع، وهناك عدة أساليب وهي:

(1) **التنافس:** وهو أسلوب الراح-الاسر، المنتصر-المهزوم، وهنا يستمر الصراع حتى تتحقق أهداف أحد أطرافه على حساب الطرف الآخر.

(2) **القبول والرضى:** هنا يتخلى أحد الأطراف عن أهدافه ويتنازل، وقد يتظاهر بالتصرف بطريقة توحى بأنه يضحي من أجل إنهاء الصراع وهذه الطريقة تتضوي تحت أسلوب الانتصار-الهزيمة، وربما يلجأ فيه أحد الأطراف إلى سلوك الترضية للطرف الآخر بهدف التقليل من الخسائر.

(3) **المساومة:** يتضمن هذا الأسلوب تنازل كل طرف عن شيء ما ويسمى أحياناً أسلوب خاسر-خاسر أي أن الخسارة تصيب طرفي الصراع، ويظهر هذا الأسلوب واضحاً في مواقف عقد الصفقات كما في حالات المفاوضات بين ممثلي إدارة المنظمة وممثلي النقابات المهنية، حيث يتنازل كل طرف عن جزء معين من مطالبه بهدف إنهاء الصراع والتوصل إلى حل يمكن أن يقبل به أطراف الصراع ويرضيهم.

(4) **التعاون:** يتضمن هذا الأسلوب محاولة أطراف الصراع التعاون أو العمل معاً من أجل التوصل إلى حل يرضي الجميع، ويسمى أسلوب منتصر-منتصر، ومن المؤسف أن هذا الأسلوب غير ممكن التحقيق دائماً وخاصة عندما يدور الصراع حول موارد شحيحة ولا تلبى الحد الأدنى من متطلبات كل طرف من أطراف الصراع.

(5) **تجنب الحل:** يشير هذا الأسلوب إلى محاولة طمس الصراع ومنع تفاقمه أو الانسحاب من موقف الصراع، وإذا كان هذا الأسلوب يتضمن تجنب الصراع إلا أنه يجعل الخلافات بين أطراف الصراع باقية وحية ومن المحتمل أن تؤثر في قدرتها على العمل.

(6) **الحل بالقوة:** بفضل ما يتمتع به المدير من مكانة وسلطة ونفوذ يمكن أن يحاول وضع حد للصراع بالقوة من خلال اتخاذ قرار لصالح طرف معين، وربما ينتهي الصراع بهذه الطريقة إلا أن الاستياء والغضب قد يظهر بشكل واضح لدى الطرف الخاسر، وربما يدفعه هذا الاستياء والغضب إلى اتخاذ إجراءات أو أفعال ضد المدير ذاته أو الزميل الذي كان طرفاً في النزاع.

(7) **دور الحكم:** يستطيع المدير القيام بدور الحكم أو الوسيط في حل النزاعات بطريقة ترضي جميع الأطراف، فهو يحاول تقريب وجهات نظر الأطراف المتنازعة.

(8) **تقديم أو تطوير أهداف أكثر شمولاً:** عندما تنقسم الجماعة إلى قسمين بشأن قضية صغيرة أو ثانوية، يعمل المدير على تقديم هدف أكبر وأكثر شمولية ويفيد هذا الأسلوب في توحيد القسمين والمحافظة على تماسك الجماعة، فإذا حصل خلاف في مركز للبيع

بين الباعة حول من يخطف الزبون الذي دخل لتوه من الباب أولاً، لأن المؤسسة تُعطي الحوافز لكل عامل على أساس كمية المبيعات التي يحققها.

وهنا يقوم المدير بتطوير برنامج للمكافآت أو الحوافز على أساس جماعي وليس فردي، أي على أساس كمية المبيعات المحققة في المركز ككل، مما يعمل على توحيد الباعة في صف واحد من أجل مواجهة المنافسة مع مراكز البيع الأخرى والفوز عليها بدلاً من المنافسة بين البائعين في المركز الواحد.

(9) **التصويت:** يمكن أن يساعد المديرون في حل ما يظهر من صراعات أثناء عملية اتخاذ الجماعة لقرارات مهمة، فيستطيع المدير مثلاً استخدام صلاحياته في الدعوة إلى التصويت على المسألة المطروحة، الأمر الذي يؤدي إلى فوز الأغلبية في الصراع الدائر، على أن ذلك لا يعني أن الأقلية الخاسرة لن تعبر عن سخطها وانزعاجها وقد تستمر في الصراع فترفض الخطة التي أقرتها الأغلبية من خلال عملية التصويت، وبهذا يحتاج المدير إلى معالجة بقايا ومخلفات الصراع.

(10) **تقديم أفكار جديدة:** يستطيع المشرف أو المدير أن يسأل العاملين عن أية اقتراحات يقدمونها، أو أية شكاوى حول المؤسسة وإدارتها وسياساتها وأساليبها في العمل، مما يساعد على التغيير الإيجابي في المؤسسة، ويمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وضع صندوق خاص يسمى صندوق الشكاوى والمقترحات، إذ يمكن أن يخاف بعض العاملين من تقديم أية اقتراحات أو شكاوى حول المؤسسة وإدارتها وسياساتها وأساليبها في العمل.

(11) **التنافس:** يستخدم المديرون أحياناً أساليب التنافس في المبيعات أو الأداء المهني لإثارة صراع إيجابي بين جماعات العمل، ولكن نجاح هذا الأسلوب مشروط بالتأكد من امتناع الأعضاء عن ردود الفعل المؤذية والمخرية للمؤسسة.

(12) **اللامركزية:** كثيراً ما يستخدم هذا الأسلوب في إثارة الصراع وتطويره ويتضمن التحول من المركزية في عملية اتخاذ القرارات إلى الأسلوب الجماعي أو اللامركزية في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لكل عضو أو جماعة للتعبير عن رأيه، وغالباً ما يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى نتائج إيجابية (مصطفى، 2005، 43-45)، (العميان، 2005، 385).

ثانياً-الصلابة النفسية

12- مقدمة

الصلابة النفسية، التي يشار إليها بدلاً من ذلك باسم الصلابة الشخصية أو الصلابة المعرفية في الأدب، هي نمط الشخصية الذي قدمته "سوزان س كوباسا, S. C. Kobasa" لأول مرة في عام (1979) وصفت كوباسا نمطاً من سمات الشخصية التي ميّزت المديرين والمديرين التنفيذيين الذين ظلّوا يتمتعون بصحة جيدة رغم تعرّضهم لضغوط الحياة، مقارنةً بأولئك الذين عانوا من مشاكل صحية. في السنوات التالية، شُرح مفهوم الصلابة في كتاب وسلسلة من التقارير البحثية لـ "سالفاتور مادي وكوباسا" وطلاب الدراسات العليا في جامعة شيكاغو.

13- الجذور التاريخية للصلابة النفسية

تتجلى المفاهيم الأولية للصلابة في عمل "سالفاتور مادي"، وعلى الأخص في وصفه للهوية المثالية والشخصية السابقة للمرض أو الإصابة. في مقاله الذي نُشر عام (1967)، جادل "مادي" بأن الحالات المزمنة من اللامعنى وعدم الانتماء للوجود أصبحت تدريجياً سمات تنتم بها الحياة المعاصرة. كغيره من علماء النفس الوجوديين الذين سبقوه، اعتقد "مادي" أن مشاعر اللامبالاة والملل وعدم القدرة على الإيمان بقيمة فائدة الأمور التي ينخرط فيها المرء والتي تتصف بها الحياة المعاصرة والتي يعود سببها إلى الاضطرابات في الثقافة والمجتمع، والتصنيع المتزايد والقوة التكنولوجية، والهياكل الاجتماعية المتميزة تمايزاً أكبر والتي تُحدّد هويات الناس من ناحية أدوارهم الاجتماعية (العبدلي، 2012، 25).

تابع "مادي" الخطوط العريضة ليلخص نوعين متميزين من الشخصيات، يعتمدان على كيفية تعريف الأشخاص لأنفسهم أو كيف يرون أنفسهم. تصف الشخصية السابقة للمرض أو الإصابة نفسها بعبارات بسيطة جداً، أي يصفون أنفسهم بأنهم مجرد «لاعب ذي أدوار اجتماعية وتجسيد للاحتياجات البيولوجية». هذا النوع من الشخصيات يشدّد بالتالي على الصفات الأقل تميزاً بالنسبة له أو لها مقارنة بالأنواع الأخرى (الاحتياجات البيولوجية) والأشخاص الآخرين (الأدوار الاجتماعية). وفقاً لـ "مادي"، يمكن للأشخاص الذين لديهم شخصية سابقة للمرض أو الإصابة الاستمرار في حياتهم لفترة طويلة ويشعرون ظاهرياً بالراحة وبالنجاح المعقول. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الشخصية عرضة أيضاً للوصول سريعاً إلى حالة من العصاب الوجودي المزمن عند المرور بحالات من التوتر. يميّز هذا العصاب الوجودي بالاعتقاد بأن حياة المرء لا معنى لها، والشعور باللامبالاة والملل، والافتقار للانتقائية في التصرفات، أي الشعور أن الأنشطة التي يمارسها المرء لا يختارها بنفسه.

في تناقض واضح مع الشخصية السابقة للمرض أو الإصابة، يجد المرء الهوية المثالية. على الرغم من أنه لا يزال لاعباً الأدوار الاجتماعية وتعبيراً عن الجوانب البيولوجية للإنسان، فإن هذا النوع من الشخصية لديه أيضاً فهم أعمق وأغنى لجانبه النفسي المميز - العمليات العقلية كالتجسيد بالرموز والخيال والحكم. في حين أن الشخصية السابقة للمرض أو الإصابة تتقبل الأدوار الاجتماعية كما هي، إذ تشعر بأنها عاجزة عن التأثير على الأعمال وتحاول فقط لعب الأدوار قدر الإمكان؛ إلا أن الهوية المثالية، من خلال التعبير عن الجانب النفسي لها، لا تشعر بالعجز في مواجهة الضغط الاجتماعي. هذا الشخص قادر على إدراك البدائل لمجرد لعب الأدوار، وهو قادر على تبديل الأدوار بسهولة أكبر، وإعادة تعريف الأدوار الحالية. ونتيجة لهذا الفهم النفسي الأعمق للذات، فإن الهوية المثالية تتخطى بإيجابية وتهتم بالحياة، وترغب في العمل للتأثير على الأحداث، وتهتم بتجارب جديدة وتعلم أشياء جديدة (مريم، 2016، 355).

14- مفهوم الصلابة النفسية

في الأيام الأولى من البحث عن الصلابة، كانت عادةً تُعرّف على أنها بنية شخصية تشتمل على النزعات العامة الثلاثة المتعلقة بالالتزام والتحكم والتحدي الذين يعملون كمصدر مقاوم في مواجهة الظروف العصيبة. عُرِّفت نزعة الالتزام على أنها ميل لإشراك النفس في أنشطة الحياة وبأنها تتمتع باهتمام حقيقي وفضول حول العالم المحيط (الأنشطة والأشياء والأشخاص الآخرون). وعُرِّفت نزعة التماسك على أنها ميل للاعتقاد والتصرف كما لو كان يمكن للمرء أن يؤثر على الأحداث التي تحدث حوله اعتماداً على جهوده. أخيراً، عُرِّفت نزعة التحدي على أنها الاعتقاد بأن التغيير، وليس الاستقرار، هو النمط الطبيعي للحياة ويشكل فرصاً محفزة للنمو الشخصي وليس تهديداً للأمن.

في الآونة الأخيرة، وصف مادي الصلابة بأنها مزيج من ثلاثة مكونات هي (الالتزام والتحكم والتحدي) التي توفر معاً الشجاعة والحافز اللازمين لتحويل الظروف العصيبة من المصائب المحتملة إلى فرص للنمو الشخصي. على الرغم من اعترافه بأهمية الأبعاد الأساسية الثلاثة، إلا أن "بارتون" يعتبر الصلابة شيئاً أكثر عالمية من مجرد مواقف. يتصور "مادي" أن الصلابة هي نمط شخصية عام أو أسلوب معمم من التصرف يتضمن صفات معرفية وعاطفية وسلوكية. يُعتقد أن أسلوب التصرف المعمم هذا، والذي يشتمل على الالتزام والتحكم والتحدي، يؤثر على الطريقة التي ينظر بها المرء إلى نفسه ويتفاعل مع العالم من حوله (البهاص، 2002، 70).

توسعت الجهود البحثية في السنوات الأخيرة حول مفهوم الصلابة النفسية في سورية والعالم، والذي يعود في جوهره إلى علم النفس الوجودي الذي يرى بدوره أن الإنسان في حالة صيرورة

مستمرة ويركز على المستقبل لا على الماضي لذلك تركز الصلابة النفسية على المنحى الوقائي وعلى التعايش مع متغيرات آنية ومستقبلية غير ماضية (العبدلي، 2012، 25).

ويتجلى هذا المفهوم بمظاهر الشخصية وأساليبها في معاشة الواقع ويلعب الدور الأساسي في كيفية معاشة الفرد للأحداث الضاغطة مهما كانت واعتبارها فرصة للنمو والتطور الشخصي (مريم، 2016، 355) ورجوعاً عبر الزمن نرى أن أوائل من تكلم عن هذا المصطلح هما:

- "سيجموند فرويد" واصفاً به صمود الفرد حيال صدمة نفسية مر بها وقدرته على التحكم في آثار الحدث الصادم ومواصلة حياته، وبأن الصلابة النفسية هي السيرة البيولوجية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والثقافية التي تسمح بتطور الفرد ونموه السليم بعد الصدمات أو الأحداث النفسية الضاغطة (العيسوي، 2005، 67).
- "سوزان كوباسا" بعد عدة دراسات وأبحاث أجرتها وتبينت منها بأن الصلابة النفسية هي إحدى متغيرات الشخصية الإيجابية التي تعمل كمتغير سيكولوجي من شأنه مساعدة الفرد في الوقاية من الأثر الجسمي والنفسي الناتج عن أي ضغط نفسي (hystad, 69, 2012)، ثم جاءت كل الدراسات بعد ذلك بهدف التعمق بهذا المفهوم وفهم دوره ومعرفة مكوناته وأبعاده وخصائص أفرادهِ وعلاقته بباقي المتغيرات النفسية.

وبالتالي يمكن قول ما يلي حول مفهوم الصلابة النفسية:

- تشير إلى الفرد الذي يمتلك مجموعة سمات تساعد على مواجهة مصادر الضغوط، وبالتالي يكون هذا الفرد قادر على توقع الأزمات والتغلب عليها (عسكر، 2003، 155).
- هي ليست النجاح المستمر في العمل إنما العمل بجد (مراد، 2013، 27).
- هي مجموعة متكاملة من الخصال الشخصية التي أصلها نفسي اجتماعي تضم في طياتها الالتزام والتحدي والتحكم (عودة، 2010، 65).
- هي إدراك الفرد وتقبله للضغوط النفسية التي يتعرض لها، حيث تعمل كدرع وقاية من العواقب الجسمية والنفسية للضغوط وتعديل العملية الدائرية التي تبدأ بالضغوط وتنتهي بالإرهاق النفسي (البهاص، 2002، 391).
- اعتقاد عام لدى الفرد في فاعليته وقدرته على استخدام كل المصادر النفسية والاجتماعية المتاحة كي يدرك ويفسر ويواجه بفاعلية أحداث الحياة الضاغطة (عطارد، 2008، 42).
- هي إحدى السمات الإيجابية للشخصية التي تساعد على تحمل أحداث الحياة الشاقة والتعايش معها وتخطي آثارها السلبية (سيد، 2012، 12).
- هي مصدر من المصادر الشخصية والذاتية لمقاومة الآثار السلبية لضغوط الحياة والتخفيف من آثارها على الصحة النفسية والجسمية (المفرجي والشهري، 2008، 15).

- خصلة عامة في الشخصية تعمل الخبرات البيئية المتنوعة والمعززة المحيطة بالفرد على تكوينها وتمييزها منذ الصغر (Funk, 1992, 336).
- هي مجموعة متكاملة من خصال شخصية ذات طبيعة نفسية واجتماعية وتضم بين طياتها الالتزام والتحدي والتحكم وهي مهمة للتصدي للمواقف الصعبة أو المثيرة للمشقة النفسية (محمد، 2004، 35).
- مرونة الفرد ووجود دافع داخلي للنجاح خاصة عند مواجهة مواقف صعبة واعتقاده الثابت بالسيطرة على المواقف والقدرة على البقاء مهما بلغت المنافسة أو الضغوطات.
- هي مجموعة متكاملة من الخصال الشخصية التي أصلها نفسي اجتماعي تضم في طياتها الالتزام والتحدي والتحكم (عودة، 2010، 65).

وعلى هذا نستنتج أن الصلابة النفسية هي مفهوم واسع يحمل معه مفاهيم فرعية تسمى أبعاد لها.

15- أهمية الصلابة النفسية

واحدة من الأسباب التي دعت لتواجد الصلابة النفسية في كثير من البحوث والدراسات هو ملاحظة وجود أفراد في منظمات العمل لديهم مستوى عال من الأمن النفسي والصحة البدنية رغم تعرضهم لضغوطات كثيرة داخل بيئة العمل مما لفت الانتباه إلى السبب الذي جعلهم كذلك مقارنة بوجود أفراد في ذات بيئة العمل متعرضين لذات الضغوط ولكن كانوا على النقيض تماماً من حيث وجود التوترات وعدم الراحة والأمان مهنيًا ونفسيًا، وهنا وبعد الكثير من الدراسات والملاحظات من قبل الباحثين والعاملين في المجال النفسي ولا سيما "قولكمان ولازاروس" (Folkman & Lazarus, 1999, 117) تمت دراسة سلسلة الإرجاع المؤدية إلى استئثار الجهاز العصبي الذاتي المؤدي فيما بعد إلى أمراض جسمية واضطرابات نفسية عند فئة من الأفراد مقابل صحة جسمية ونفسية جيدة على الطرف المقابل، والمسبب الأهم لهذا الفارق هو أن العملية الدائرية لدى الطرف الأخير تم تعديلها والتي تبدأ عادة بالضغط وتنتهي بالإرهاق (حمادة وعبد اللطيف، 2002، 237) فهؤلاء الأفراد وكما وصفتهم كوباسا أكثر صلابة. إنهم يتعرضون للضغوط ولا يمرضون (ياغي، 2006، 55).

ولهذا تم تسليط الضوء على الصلابة النفسية كونها تعمل كدرع واق يحمي الفرد من الضغوطات ومن نتائج وآثار الضغوطات عليه سواء النفسية أو الجسمية حيث أن الضغوطات والنزاعات ضرورة حتمية موجودة في كل تجمع بشري لا سيما منظمات العمل، وفي هذه النقطة بالذات يبرز دور الصلابة النفسية، فهي تعمل على:

- تعديل إدراكنا للأحداث وتحويله من إدراك سلبي إلى إدراك إيجابي وجعل الأحداث اليومية الشاقة أخف وطأة.

- استخدامنا لأساليب مواجهة نشطة وفعالة بديلة عن الأساليب الانسحابية والتجنبية ونقلنا من حال لحال أفضل (العبدلي، 2012، 33).
 - تخفف من الشعور بالإجهاد الناتج عن الإدراك السلبي وتمنع الفرد من الوصول لحالة استنزاف الطاقة والإجهاد المزمن.
 - تدعم مكونات ومتغيرات الشخصية الأخرى كالمساندة الاجتماعية مثلاً، فيكون الأفراد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة أميل لطلب المساندة الاجتماعية والدعم في حالة الطوارئ انطلاقاً من اتباعهم لأساليب تكيفية وتوافقية (Kobasa, 1982, 172).
- كما أن الصلابة النفسية تمثل جانب حيوي ومهم ومؤثر على حياة الفرد بكل مجالاته وعندما نتحدث عن الصلابة النفسية في ميدان العمل فنكون في صدد الحديث عن فرد قد يتعرض لخسائر مالية كبيرة ويبقى قادراً على الاستمرار والعمل تحت الضغط بتماسك مع المحافظة على الهدوء والشعور بالتنافس والتحدي (مراد، 2013، 30).
- ورغم أن كل الباحثين والبحوث أكدوا على أهمية الصلابة من جوانب متعددة إلا أنهم أجمعوا أنها جدار دفاع نفسي مهم جداً يميز الفرد عن غيره كما سيتوضح في خصائص الأفراد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة.

16- أبعاد الصلابة النفسية

16-1- الالتزام

هو نوع من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد نحو نفسه أولاً، ونحو مهنته وحياته ثانياً، فيقرر أن يعمل بجد واستمرار رغم صعوبة ما قد يواجهه من صعوبات وصراعات (مراد، 2013، 33-34)، وهو القدرة على تنفيذ المهام بنجاح على الرغم من أية مشاكل أو عقبات قد تظهر أثناء إنجاز الهدف وبذلك تعكس قدرة الفرد على معالجة وإنجاز الأشياء الصعبة والوفاء بالمواعيد (Clough, 2007, 5).

في حين يراه (السيد عثمان 2001) بأنه اعتقاد الفرد حقيقة وأهمية ذاته، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال قيمة الحياة التي تكمن في ولاء الفرد لبعض المبادئ والقيم واعتقاده أن لحياته هدفاً ومعنى يعيش من أجله (السيد عثمان، 2001، 215)، ويعكس الالتزام إحساساً عاماً للفرد بالعزم والتصميم الهادف ذي المعنى ويعبر عنه بميله ليكون أكثر قوة ونشاطاً تجاه بيئته (كفا، 2012، 18) وبحسب (عبيد 2006) فهو أن يقرر الفرد ويعمل بجد، وهو القوة التي تدفعه للعمل والاستمرار رغم صعوبة ما قد يواجهه من ظروف (عبيد، 2006، 137)، وعلى ذلك يكون الفرد صاحب الصلابة النفسية العالية وخاصة ببعد الالتزام شخص ملتزم ومسؤول ومندفع للعمل رغم كل ما قد تمر به بيئة العمل من صراعات تنظيمية وضغوطات ناتجة عنها أو ما قد يتعرض له في منزله أو في أي مكان آخر على عكس صاحب الصلابة النفسية المنخفضة الذي يتغيب عن

عمله أو يقصّر فيه ويُهمل أداء واجباته وينحسر معدل إنتاجه بسبب وجود صراعات وضغوطات أيّاً كان مصدرها.

يعتبر مكون الالتزام من أكثر مكونات الصلابة النفسية ارتباطاً بالدور الوقائي للصلابة بوصفها مصدراً لمقاومة مثيرات المشقة، وقد أشار "جونسون وسارسون" إلى هذه النتيجة، حيث تبين لهم أن غياب هذا المكون يرتبط بالكشف عن الإصابة ببعض الاضطرابات النفسية كالقلق والاكتئاب. ويرى مخيمر (1997) الالتزام بأنه: "نوع من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين من حوله".

أشارت "كوباسا Kobasa, S. C" إلى أن الالتزام يمثل القدرة على إدراك الفرد لقيمه وأهدافه وتقدير إمكانياته ليكون لديه هدف يحققه، وكذلك صنع القرارات التي تدعم التوازن والتراكيب الداخلية، فالالتزام يمثل الالتزام الذاتي من جانب الفرد نحو نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين. فهو يمثل التزام الفرد نحو التعامل بإيجابية مع الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف هادفة وذات معنى، فالفرد الذي لديه نزعة قوية نحو الالتزام يندمج مع الناس والأشياء والأحداث التي تدور من حوله.

وقد أوضح "هاريس Harris"، أن الالتزام يمثل رؤية الفرد أن نشاطات تلك الحياة لها معنى وفائدة وأهمية لذاتها (عباس، 2010، 176).

فالالتزام إذاً يمثل التوجه نحو إدماج الذات فيما يقوم به الفرد أو يواجهه، وهو بالإضافة إلى ذلك يتضمن الاندماج بنشاط في مظاهر الحياة المتنوعة فالفرد القوي في الالتزام يعتمد على نفسه في إيجاد الطرق التي تحول تجاربه مهما كانت إلى شيء ممتع ومهم لديهم، ويندمج فيها بدلاً من الشعور بالاغتراب، فالالتزام الفرد يمثل نوع من التقييم المعرفي الذي يزوده بالإحساس العام بالهدف، والذي يسمح له بفهم إيجاد معنى للأحداث (عباس، 2010، 180).

إذا فالإنسان المتمسك بالالتزام يود الانخراط مع الناس والأحداث من حوله بدلاً من أن يكون سلبياً وهذا ما يجعله يعتقد أن لحياته معنى، ومما يزعجه أن يغرق في الوحدة والاغتراب، ويبدو أن من يتسمون بالالتزام العالي يؤدون عملهم في حالة من البهجة والجهد القليل (مجدي، 2007، 98)، ويضم الالتزام نوعين هما:

1) **الالتزام تجاه الذات:** أي اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه الخاصة في

الحياة وتحديد اتجاهاته الإيجابية على نحو يميزه عن الآخرين.

2) **الالتزام نحو العمل:** أي اعتقاد الفرد بقيمة العمل وأهميته سواء له أو للآخرين واعتقاده

بضرورة الاندماج في محيط العمل وبكفاءته في إنجاز العمل وضرورة تحمله مسؤوليات

العمل والالتزام بنظمه (حمزة، 2002، 102).

ويُصنف الالتزام إلى:

- **التزام تنظيمي:** وهو التزام نحو العمل ونحو المهنة ونحو واجباته ومهامه وحتى نحو جماعة العمل، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة وانتمائهم إليها (الخضيرات، 2007، 15).
 - **التزام قانوني:** اعتقاد الأفراد بضرورة الانصياع لمجموعة قواعد وأحكام عامة وتنفيذها سواء اختياراً أو جبراً بواسطة السلطات المختصة نظراً لما تمثله من أسس منظمة للسلوكيات العامة داخل المجتمع (عبد الله، 1991، 290).
 - **التزام أخلاقي:** اعتقاد الفرد بضرورة الاستمرار في علاقته الشخصية والاجتماعية والتزامه بالقيم الداخلية والجوانب الأخلاقية المعكوسة في علاقاته (صبحي، 2003، 25).
 - **التزام اجتماعي:** وهي أن يحس الفرد بمسؤولية تجاه الآخرين ويكون غيرياً مبتعد عن الأنانية ومهتماً بمجتمعه ومدافع عنه وحامي له (الداهري، 2008، 291).
- وتأتي أهمية الالتزام وخاصة التنظيمي منه في عدة نواحي أهمها:
- هو من أهم المؤشرات القادرة على التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية فالملتزمين المؤسسة.
 - يؤدي لتنمية السلوك الإبداعي لدى الفرد حرصاً منه على رفع مستوى المؤسسة أو المنظمة.
 - كلما زادت درجة الالتزام لدى الفرد كلما زاد شعوره بالارتياح والاستقرار في العمل.
 - كلما زاد شعور الفرد بالولاء والالتزام كلما كان أكثر تقبلاً لأي تغيير ممكن في منظمة العمل (مراد، 2013، 36).

2-16- التحكم والسيطرة

- هو اعتقاد الفرد بقدرته على السيطرة، والتحكم في أحداث الحياة المتغيرة المثيرة للمشقة النفسية سواء كان ذلك معرفياً أم لا (محمد، 2002، 21) وبالتالي يكون الأفراد أصحاب المستوى العالي من هذا البعد مسيطرون على عملهم وعلى البيئة التي يعملون فيها وقادرون على ممارسة التأثير الأكبر في عملهم وأكثر ثقة حول العمل في المهام المعقدة وقادرين على معالجة الكثير من الأشياء في نفس الوقت (3, 2007, Clough, et..).
- فهو وبحسب "كوباسا" اعتقاد الفرد بتوقع حدوث الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف وأحداث شديدة قابلة للتنبؤ والسيطرة عليها (عودة، 2010، 71)، وإن ذوي الصلابة النفسية المرتفعة هم أفراد مسيطرون على عملهم وعلى البيئة التي يعملون بها وقادرون على ممارسة التأثير الأكبر في عملهم وأكثر ثقة في أداء مهامهم، وتتجلى سيطرتهم في نوعين اثنين هما:
- السيطرة على العواطف: بمعنى الثبات الانفعالي والقدرة على قول لا.

- السيطرة على الحياة: وعلى مجرياتها انطلاقاً من فكرة أن (80%) من أحداث حياتنا السعيدة تعتمد على أفكارنا (مراد، 2013، 32).

وهذا كله يتم عبر عدة مراحل تبدأ بالمبادأة والإدراك والفعل فيبدأ الفرد في التعامل مع الموقف أو الحدث الضاغط المفروض عليه عن طريق اتخاذ قرار محدد تجاه الموقف، فإذا كان القرار يهدف إلى تغييره فإنه يتمثل تماماً لمرحلة المبادأة ثم تأتي مرحلة الإدراك أو المعرفة بالوقت وتعني فهم الفرد له وتحديد مصادر الخطر والمعوقات التي تقف حائلاً دون التعامل معه كما يتم تحديد الفرد لقدراته ومصادره الذاتية وأخيراً مرحلة الفعل التي يقوم به الفرد تجاه الأحداث الضاغطة ومسبباتها للقضاء عليها (يوسف، 2011، 73)، وتشير الرفاعي (2003) إلى أن التحكم يتضمن أربع صور رئيسية هي:

- 1) **القدرة على اتخاذ القرارات والاختيار بين بدائل متعددة:** ويحسم هذا التحكم المتصل باتخاذ القرار طريقة التعامل مع الموقف سواء بإنهائه أو تجنبه أو بمحاولة التعايش معه، ولذا يرتبط هذا التحكم بطبيعة الموقف نفسه وظروف حدوثه حيث يتضمن الاختيار من بين البدائل.
- 2) **التحكم المعرفي (المعلوماتي):** استخدام العمليات الفكرية للتحكم في الحدث الضاغط: يعد التحكم المعرفي أهم صور التحكم التي تقلل من الآثار السلبية للمشقة إذا ما تم على نحو إيجابي، وهو أن يتحكم الشخص في الحدث الضاغط باستخدامه بعض الاستراتيجيات العقلية مثل تشتيت الانتباه بالتركيز في أمور أخرى، أو عمل خطة للتغلب على المشكلة.
- 3) **التحكم السلوكي:** وهو القدرة على المواجهة الفعالة وبذل الجهد مع دافعية كبيرة للإنجاز والتحدى، ويقصد بالحكم السلوكي القدرة على التعامل مع الموقف بصورة علنية وملموسة، بمعنى تحكم الشخص في أثر الحدث الضاغط من خلال القيام ببعض السلوكيات لتعديله أو تغييره.
- 4) **التحكم الاسترجاعي:** يرتبط التحكم الاسترجاعي بمعتقدات الفرد واتجاهاته السابقة عن الموقف وطبيعته، فيؤدي استرجاع الفرد لمثل هذه المعتقدات إلى تكوين انطباع محدد عن الموقف، ورؤيته على أنه موقف ذو معنى وقابل للتناول والسيطرة عليه، وبمعنى آخر نظرة الشخص للحدث الضاغط ومحاولة إيجاد معنى له في حياته، مما قد يؤدي لتخفيف أثر الضغوط.

ومن يتسم بقوة التحكم سيكون لديه اعتقاد بأنه يمكن أن يتحكم في أحداث حياته ويحمل نفسه مسؤولية ما يحدث له من أجل التأثير فيما يحدث حوله، حتى لو كان في سياق صعب،

ويزعجه الإحساس بانعدام الحيلة والسلبية، ويميل للتصرف بطريقة تؤثر في أحداث الحياة بدلاً من الشعور بالعجز عندما تقابله الشدائد والمحن (الرفاعي، 2003، 35).

3-16- التحدي

يعرف (مخير، 1997) التحدي بأنه اعتقاد الشخص أن ما يطرأ من تغيير على جوانب حياته هو أمر مثير وضروري للنمو أكثر من كونه تهديداً مما يساعده على المبادأة واستكشاف البيئة ومعرفة المصادر النفسية والاجتماعية التي تساعد الفرد على مواجهة الضغوط عليه.

يتضح من ذلك أن التحدي يتمثل في قدرة الفرد على التكيف مع مواقف الحياة الجديدة، وتقبلها بكل ما فيها من مستجدات سارة أو ضارة، باعتبارها أموراً طبيعية لا بد من حدوثها لنموه وارتقائه، مع قدرته على مواجهة المشكلات بفاعلية، وهذه الخاصية تساعد الفرد على التكيف السريع في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة المؤلمة، وتخلق مشاعر التفاؤل في تقبل الخبرات الجديدة، وإذا اتسم المرء بقوة التحدي وهو يعني اعتقاد الفرد أن ما يطرأ من تغيرات على جوانب حياته هو أمر مثير وضروري وبشكل فرصة للنمو وللنضج وليس أمراً باعثاً على التهديد فإنه يستمر في التعلم من تجاربه السابقة والموجبة، ويعتبرها مصدراً للنمو والإنجاز، وعلى ذلك فإن الحرص على المرور بتجارب مألوفة والإحساس بالتهديد نتيجة للتغيير تبدو له أموراً سطحية، كما يعتقد بأن التغيير وليس الثبات هو الطبيعي في الحياة، وأن التعامل الفعال الإيجابي مع التغير يؤدي إلى النضج وليس لتهديد الإحساس بالأمن (مخير، 1997، 14).

كذلك هو اعتقاد الفرد بأن التغيير المتجدد في أحداث الحياة هو أمر طبيعي وحتمي لا بد منه، وبالتالي يرى هذا الفرد في التحديات والصراعات فرص تتطلب استثمارها.

والتحدي هو أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى تقبل الواقع وعدم الخوف من المسؤولية والاعتراف بالخطأ، والتعلم منه في حال وقوعه.

ويعتبر من أساسيات الحياة المهنية ووجوده مهم في أي منظمة عمل تسعى للارتقاء والنمو دائماً، وهو أمر طبيعي وحتمي ولا بد منه لارتقاء الفرد أكثر من كونه تهديداً لأمنه وثقته بنفسه وسلامته النفسية، وبالتالي فإن الفرد المتسم بهذا البعد من الصلابة النفسية يرى التحديات في بيئة العمل كفرص والتغيرات على أنها تحديات تتطلب المواجهة مع إيمانه بأنها قد تقضي إلى الفشل أو النجاح وليس من الممكن النجاح دوماً بل قبول التحدي وتحمل المخاطرة وتحمل الفشل في حال وقوعه (راضي، 2008، 29).

تتطلب قوة الشخصية وصلابتها من الفرد تقبل المسؤولية والاعتراف بالخطأ والتعلم منه، فالأفراد الأكثر صلابة يهيئون أنفسهم على الخوض في المواقف المتحدية ويكتسبون خبرة في كيفية الخروج من الأزمات (كفافي، 1996، 26)، والإحساس بالتحدي في التعامل مع صراعات المنظمة يبدأ من خلال التفكير في النتائج، فالأحداث ليس لها معنى ثابت وما يدركه فرد على

أنه موقف ضغط قد يدركه فرد آخر على أنه مصدر تحدٍ مفيد، وهذا الأخير لا بد أن لديه شعور بالحافز للإنجاز والالتزام به والتصرف بإيجابية بالأوقات الصعبة مع التمسك بالقواعد وفق مرونة فكرية وعدم الارتباط بالأحداث الثانوية، وتعكس صلابته العالية حاجته للثقة بالمنظمة التي يعمل بها واعتقاده الذاتي بالقدرة على النجاح والعمل تحت الضغط مع عدم فقدان الشعور بالمتعة والتحدي أثناء الظروف الصعبة وتوقع النكسات المهنية وتقبلها في حال وقوعها والنظر للخوف والقلق والصراعات التنظيمية على أنها من أساسيات الحياة المهنية (Ward, 2007, 11).

17- الصلابة النفسية وبعض المصطلحات النفسية الأخرى

- **الصلابة النفسية والأنا:** الأنا هي جزء الشخصية المتصل بالواقع والمُسقط عليه وعندما تكون الأنا قوية فهي تعني التوافق مع الذات والآخرين ومع المجتمع والشعور بالكفاية والرضا، وعلى هذا يكون هناك تداخل بين مفهومى الصلابة النفسية وقوة الأنا حيث أن الأخيرة تعمل على تدعيم الأولى (راضي، 2008، 43).
- **الصلابة النفسية والمرونة النفسية:** المرونة النفسية هي التي تدفع الفرد للتكيف الإيجابي مع مواقف الحياة بالشكل الذي يجعله يتخذ حلول وسطى أو يسيرة (شاقورة، 2012، 9) وبهذا تكون المرونة تقاطعت مع الصلابة النفسية بنقطة مواجهة الأحداث أو الضغوط الحياتية.
- **الصلابة النفسية والصحة النفسية:** رغم تعدد الاتجاهات والأطراف في تعريف الصحة النفسية إلا أن هناك اتفاق على أنها قدرة الفرد على التوافق مع ذاته ومع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية سليمة وصحيحة إضافة لوجود سمات نفسية أساسية كالتسامح والالتزان الانفعالي والمرونة (حجازي، 2000، 39) ومما لا شك فيه بأن الصحة النفسية هي مطلب ضروري لكل فرد وتشكل الأرضية التي تنبثق عنها الصلابة النفسية وبالتالي لا وجود لمستوى صلابة نفسية عالي لدى فرد لديه مستوى صحة نفسية متدنٍ، وهنا ينبغي الإشارة إلا أن الصحة النفسية ليست مطلقة فهي على متصل أحد أطرافه التوافق وعلى الطرف الآخر سوء التوافق (عوض، 1990، 5)، وكل فرد يقع على منطقة ما في حياته على هذا المتصل تختلف من مرة لأخرى بحسب عوامل مختلفة، لهذا السبب لا يوجد فرد صحيح نفسياً 100% ولا العكس وكذلك الصلابة النفسية تختلف عند الفرد نفسه باختلاف المواقف والبيئات والأشخاص.
- **الصلابة النفسية والتكيف:** التكيف هو طريقة الفرد بالاستجابة للأحداث ومعايشتها والفرد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة يدرك الأحداث الشاقة على أنها أسهل وأخف وطأة فتكون استجابته تكيفية أكثر وبناء على تفسير ماكفارين Makvaren فإن شدة الضغط أو التجربة الصادمة تؤدي إلى حدوث تزامن في الأفكار المتطفلة الناتجة عن الضغط

الصادم وبالتالي خصائص الشخصية توفر الدعم الاجتماعي وتتوسط في التخفيف من الأثر الجسدي والنفسي الناتج (ياغي، 2006، 40) وتكون النتيجة أنه كلما كان لديه مستوى صلابة نفسية أعلى كلما كانت طريقة تكيفه أفضل (عودة، 2010، 78)

- **الصلابة النفسية والفاعلية الذاتية:** الفاعلية الذاتية هي اعتقاد الفرد عن ذاته من حيث كفاءته وقدراته وثقته بنفسه ونظراته للأحداث بحياته وكيفية تعامله معها سواء كانت هذه الأحداث ضاغطة أو عادية، وبالتالي تكون نقطة الالتقاء بين الصلابة والفاعلية الذاتية هي قدرة الفرد على المواجهة بكفاية وثقة وتمكن إلا أنه في حين أن الصلابة النفسية تختص بوجود حدث ضاغط فإن الفاعلية الذاتية تظهر في جميع المواقف التي قد لا تستدعي بالضرورة صفة الضغط (خنفر، 2014، 12)
- **الصلابة النفسية وتقدير الذات:** تقدير الذات هي مدى اعتزاز الفرد بنفسه ومستوى تقييمه لنفسه في المواقف العادية، فإدراك الفرد لقيمته الذاتية وكفايته تعد أهم متغير في قدرة الفرد على مواجهة الضغوط بشكل ناجح، وبما أن تقدير الذات هو مدى اعتزاز الفرد بنفسه أو مستوى تقييمه لنفسه وبالتالي كلما ارتفع لديه هذا المستوى كان أقدر على احتواء مواقف الصراع التي يتعرض لها في بيئة العمل (عبد الغفار، 2007، 65).
- **الصلابة النفسية والمناعة النفسية:** المناعة النفسية هي وكما يعتبرها (مرسي، 2008، 44) مفهوم فرضي لا وجود له فعلياً أو فيزيولوجياً ونعني بها رمزياً قدرة الفرد على مواجهة الأزمات والمصائب وتحمل الصعوبات والضغوطات، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- مناعة نفسية طبيعية متضمنة في التكوين النفسي الصحي للفرد.
 - مناعة نفسية مكتسبة طبيعياً من التعلم والخبرات والمهارات التي يتعرض لها الفرد.
 - مناعة نفسية مكتسبة صناعياً تشبه مناعة الجسم المكتسبة من حقن الجسم عمداً بالجرثومة المسببة للمرض، إذ بعد تعرض الفرد لموقف صراع مثيرة للقلق والتوتر يتم تدريبه على السيطرة على انفعالاته وأفكاره ومشاعره وإبدال وساوس القلق والغضب والكآبة بمشاعر فرح وسكينة (راضي، 2008، 48).
- ومن خلال ذلك تكون قد تشكلت أرضية خصبة لدى الفرد لتعزيز الصلابة النفسية المتقاطعة مع المناعة النفسية في فكرة التكيف مع الموقف والتعامل معه بشكل إيجابي.

18- خصائص الصلابة النفسية

- الإحساس بالالتزام والانخراط في العمل ضمن أي ظروف ضاغطة أو مستجدات سلبية

- إيمان الشخص واعتقاده بأنه مسيطر على حياته والأحداث التي تجري فيها وعلى بيئته التي يعيش فيها.
- رغبة الفرد في إحداث تغيير في حياته ومواجهة المشكلات التي تعترضه وحلها (أحمد، 2003، 102).

19- اكتساب الصلابة النفسية

لا نولد ونحن أفراد صلابين نفسياً وقادرين على مواجهة الحياة بكل ضغوطاتها والتعامل معها بإيجابية، ولكن نولد ونحن نملك أرضية خصبة لنمو هذا المكون الهام من الشخصية، الذي تتفاعل فيه المتغيرات والعوامل الوسيطة والمؤثرات البيئية والأسرية والتجارب الشخصية لتثري هذه الأرضية عبر مراحل نمو الفرد لتجعل لديه صلابة نفسية بمستوى يمكنه من معالجة الضغوط دون الدخول بالصدمة أو الشعور بالاختناق وصرف الانتباه عن مشتتات الفكر وتقبل المسؤولية وتحمل الألم دون تذمر وأعدار (أبو حلاوة، 2009، 7).

والوقت الأمثل الذي تستكمل فيه الصلابة النفسية نموها وبلورتها هو مرحلة الرشد التي تعتبر أبرز مراحل النمو الاجتماعي الانفعالي في الشخصية، حيث يضيف فيها الفرد تجاربه وخبراته الحياتية إلى أرضيته الخصبة ويكون قد تكامل لديه الإحساس بالرضا المهني والعاطفي والإنجازات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، كما يمكنه دعمها من خلال التدريب كأن يخصص كل يوم فترة معينة قبل النوم يمارس فيها الاسترخاء وتصور أدائه في المواقف وتقييمه بتحد وكلام إيجابي والتزام بأنشطة يومية تعمل على ضبط وتنظيم النفس، التحكم بالنفس، الثقة بالنفس وتحقيق النفس (Hydon, 2008, 156).

20- تحسين وتطوير الصلابة النفسية

إن الفارق بين ذوي الصلابة النفسية العالية وذوي الصلابة النفسية المنخفضة كالفارق بين الضغط على كأس بلاستيكي والضغط على كأس حديدي، وأوجد الباحثون العديد من الأمور التي من شأنها زيادة الصلابة النفسية لدى الفرد منها:

- 1) الأمل والتفاؤل والعمل باستمرار على رؤية الجانب المشرق من الأشياء، ورؤية الضوء في نهاية النفق، فالأمل أحد الأدوات المهمة للتغلب على الصدمات والضغوطات.
- 2) إدراك معنى المعاناة باستمرار حتى لا يسطم الفرد بالواقع ويتوقف عن التفكير ويتصرف باندفاعية فيقع في أخطاء.
- 3) الدعم الاجتماعي والشعور بالانتماء: فالأشخاص الذين تربطهم علاقات وثيقة ونافعة مع الأسرة والأصدقاء يميلون إلى المواجهة بصورة أفضل أثناء فترات الضغوط والصدمات.
- 4) معرفة تفاصيل الوضع القائم، فالمعرفة الدقيقة المفصلة عن الوضع الذي أنت فيه، ستساعدك على اتخاذ قرارات أكثر دقة.

- (5) تحدث عن مشاعرك مع مقربين إليك: إذ يشعر كل واحد منا أحياناً بالحاجة إلى تخفيف بعض الضغوط التي تتراكم أثناء الأوقات الصعبة، كما أن فرص التحدث عن المشاعر التي نمر بها تتيح لنا التنفيس عن أنفسنا، والعودة إلى أداء وظائفنا بصورة عادية.
- (6) إضافةً إلى ذلك، قد نفاجأ عندما نكتشف بأن غيرنا تساوره مشاعر مماثلة، ويسمح لنا هذا الاكتشاف بأن نتقاسم عبء الأفكار والشكوك مع شخص مقرب منا.
- (7) تمارين الاسترخاء: إن ممارسة تمارين الاسترخاء يومياً، يمكن أن تساعد على مواجهة الضغوط التي تسببها الحياة اليومية، فكلما مارست التمارين بانتظام، كلما تعلم جسمك الاسترخاء بيسر، والمحافظة على توازن طبيعي، وهذا سيؤثر بصورة مباشرة على مزاجك وهدوء نفسك، حاول ممارسة التمارين مرة أو مرتين في اليوم لمدة بضع دقائق كل مرة.
- (8) استخدام روح الدعابة، فالضحك يتيح لنا أن نرى الجانب المشرق من الواقع، ويساعدنا على الخروج من أوضاع يعثرها القلق أو الضغط، وتحسن روح الدعابة أيضاً، والاهتمام بصحتنا البدنية يسمح لنا بإيجاد حلول خلاقاً للصعوبات.
- (9) مساعدة الآخرين وإيجاد سبلاً تطوعية لعمل شيء للغير، حيث تدل الكثير من البحوث النفسية على أن من يتطوعون لمساعدة الغير يشعرون بسيطرة أكبر، ويكونون أقدر على مواجهة أوضاع ضاغطة بصورة أفضل (يوسف، 2007، 123).

21- نظريات الصلابة النفسية

1-21- نظرية "كوباسا" والدراسات المنبثقة عنها

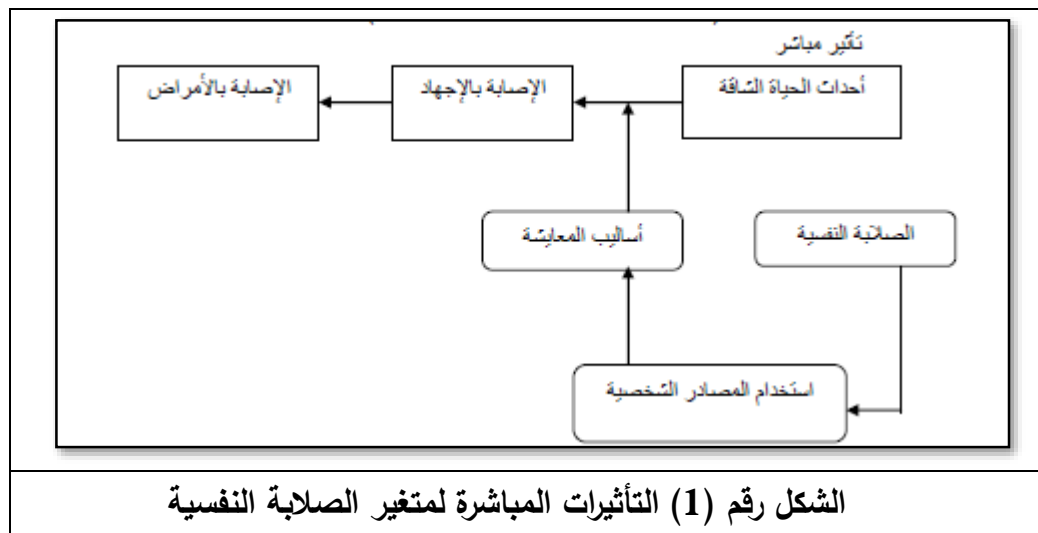
طرحت "كوباسا" الافتراض الأساسي لنظريتها بأن التعرض للأحداث الحياتية الخاصة بالشاقة يعد أمراً ضرورياً، بل إنه حتمي لا بد منه لارتقاء الفرد ونضجه الانفعالي والاجتماعي، وأن المصادر النفسية الاجتماعية الخاصة بكل فرد قد تقوى وتزداد عند التعرض لهذه الأحداث ومن أبرز هذه المصادر الصلابة النفسية بكل مكوناتها (الالتزام والتحكم والتحدي) (الوحيدي، 2011، 57).

واعتمدت "كوباسا" عدداً من الأسس النظرية والتجريبية، وتمثلت هذه الأسس في آراء بعض العلماء مثل "فرانكل وماسلو وروجرز" والتي أشارت إلى وجود هدف للفرد أو معنى لحياته الصعبة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرته على استغلال إمكاناته الشخصية والاجتماعية بصورة جيدة (Mtteson & Lvancevich, 1987, 102-103)، ومن أهم النماذج التي اعتمدت عليها هو نموذج "الازورس" الذي حدد الصلابة النفسية في ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- البنية الداخلية للفرد.
- الأسلوب الإدراكي المعرفي.
- الشعور بالتهديد والإحباط.

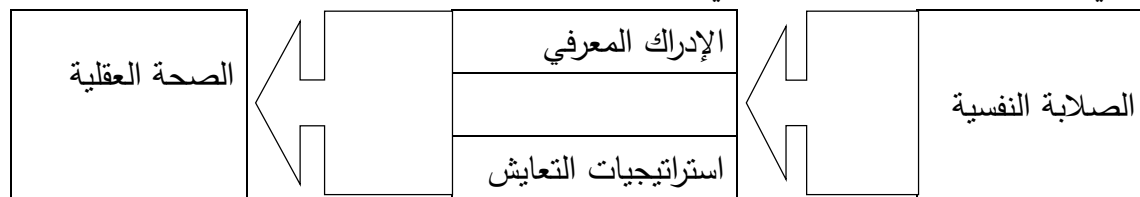
وبحسب "الزورس" فإن حدوث خبرة الضغوط يحددها في المقام الأول طريقة إدراك الفرد للموقف واعتباره ضغطاً قابل للتعايش، فتقييم الفرد لقدراته على نحو سلبي والجزم بضعفها وعدم ملاءمتها للتعامل مع المواقف الصعبة أمر يشعره بالتهديد وهو ما يعني عند "الزورس" توقع حدوث ضرر نفسي أو جسمي مؤدي إلى الشعور بالإحباط والخطر والضرر (الوحيدي، 2011، 55).

ويوضح الشكل التالي التأثيرات المباشرة لمتغير الصلابة النفسية حيث أن أحداث الحياة الشاقة المتمثلة في ضغوطات العمل والنتيجة عن الصراع التنظيمي بأنواعه في بيئة العمل هي أمر حتمي وواقع لا مفر منه وأمامه احتمالين إما الإدراك الخاطئ لهذه الأحداث والتعامل معها بسلبية مما يؤدي إلى الإصابة بالإجهاد وبالتالي الأمراض والاضطرابات وإما الاحتمال الثاني وهو تدخل الصلابة النفسية التي تحفز الفرد استخدام مصادره الشخصية وأساليب تكيفية توافقة مع الأحداث والنزاعات.



انبثقت فيما بعد عن نظرية "كوباسا" نظرية "فينك" الذي افترض وجود ارتباط بين مكوني الصلابة النفسية (الالتزام والتحكم) وبين الصحة العقلية الجيدة للأفراد، حيث أن المكون الأول يرتبط بالصحة العقلية من خلال تخفيض الشعور بالتهديد واستخدام استراتيجيات التعايش الفعال ومنها ضبط الانفعال، بينما ارتبط المكون الثاني بالصحة العقلية من خلال إدراك الموقف على أنه أقل مشقة (راضي، 2008، 39).

يوضح الشكل التالي دور الصلابة النفسية في الإدراك المعرفي واستراتيجيات التعايش لدى الفرد في مواجهة الصراعات التنظيمية في بيئات العمل.



الشكل رقم (2) نموذج فينك المشتق من نظرية كوباسا

(Florian, Mikulince Taubman, 1995, 695)

2-21- نظرية "مادي Madi"

يرى عالم النفس الأمريكي "سلفاتور مادي" صاحب الإسهامات الكبرى في مجال الصلابة النفسية أن الصلابة بناء شخصي مكوّن من ثلاثة أبعاد متداخلة ومتفاعلة، فالشخص الملتزم يبقى منخرطاً فيما يقوم به ودائماً يجد الطريقة الأفضل لتحويل خبرته إلى خبرة مثيرة للاهتمام وذات معنى والشخص ذو التحكم المرتفع يبحث عن التأثير في المعطيات الصعبة الناجمة عن الضغوط، ويتعلم الشخص ذو التحدي المرتفع من خبراته، وتكوّن هذه الأبعاد الثلاثة المكونة للصلابة النفسية تركيباً يزود الفرد بالشجاعة من أجل تحويل الظروف الضاغطة من مصائب إلى فرص للنمو الشخصي (Maddi, et, 2006, 576).

3-21- نظرية "بارتون Bartone"

ينطلق "بارتون" في حديثه عن الصلابة النفسية من مبدأ مفاده أن الأفراد يعملون في الوقت الحالي في بيئات معقدة ومتغيرة، وهذا يؤدي إلى مستويات متزايدة من الضغط النفسي التي تؤدي بدورها إلى إصابة كثيرين بمشكلات صحية ومهنية، وفي المقابل يبقى آخرون أسوياء وأقوياء وصامدين تحت الضغط النفسي، وكان ما يرمي إليه هو ذاته ما توصلت إليه "كوباسا ومادي" من قبل بأن الأشخاص أصحاب المستوى العالي من الصلابة أظهروا قدرات مرتفعة ومميزة في مواجهة الضغوط دون أن يُظهروا أي آثار سلبية (Bartone, 2008, 80).

ويرى "بارتون" أن الأفراد ذوي المستويات العالية من الصلابة النفسية يُظهرون التزاماً أعظم ويملكون حسّاً عالياً بالالتزام تجاه الحياة والعمل ويتخطون بنشاط في الأحداث التي تجري حولهم.

وهذا يعني أن الحياة بالنسبة لهم ذات معنى وذات قيمة وتستحق أن تعاش، وأكد بالتالي على وجود خصائص نفسية تسهم في إيجاد الصلابة النفسية وتعزيزها إلى جانب عوامل أخرى تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ويستجيبون بها للمواقف، وهذه العوامل هي فردية مثل الخلفية الاجتماعية والظروف الأسرية وشخصية الفرد وخبراته السابقة إضافة لعوامل مهنية وتنظيمية ومجتمعية (Bartone, 2012, 3).

22- آلية عمل الصلابة النفسية في الحفاظ على صحة الفرد

توصلت "كوباسا" في أبحاثها حول الصلابة النفسية أن الأشخاص الصليبين نفسياً هم أكثر قابلية للبقاء في صحة جيدة وقادرين على الاستمرار بازدهار مما عزز دور متغير الصلابة النفسية في تعزيز المرونة والتخفيف من الضغوط (Shane J, 2009, 462)، وأشارت "كوباسا" أن العديد

من الأفراد لا يصابون بالمرض بالرغم من حياتهم المرهقة ومن هنا بدء التركيز على مفهوم الضغوط الناتجة عن أحداث ضاغطة أو نزاعات والتركيز على مصادر المقاومة التي تعمل على الحفاظ على صحة الفرد خلال مواجهة الضغوط والنزاعات (السعدي، 2015، 448)، وتؤكد كوباسا على أهمية البنية التكوينية حيث أن الانهيار البدني يحدث في الأجهزة الضعيفة وأنظمة الجسم عندما يحدث إنهاك للتوافق في مواجهة الضغوط .

والنموذج الأكثر حداثة هو نموذج النهج المناعي حيث تعمل العوامل الفيزيائية والبيولوجية كمصادر لمقاومة الضغوط وأن المناعة تشكل آليات القوة الداخلية التي تقوم عليها الفروق الفردية في استجابة الجسم لمختلف العوامل الضاغطة (Kobasa, 1997, 186)، إضافة لأن الصلابة النفسية تعمل على تغيير عناصر التقييم المعرفي للفرد من خلال:

- تقلل من تقييم التهديد وتزيد من توقعات الفرد بأن المواجهة ستكون ناجحة.
- ترتبط بأنشطة الفرد وتركز على استراتيجيات مواجهة المشكلة والتعامل مع الأحداث الضاغطة.
- تجعل الفرد قادر على إعادة صياغة وتفسير الخبرات السلبية وبالتالي انخفاض مستوى التوتر النفسي لديه.

وتشير "كوباسا" أن إدراك وتقييم جميع جوانب أحداث الحياة الضاغطة تساعد الشخصية الصلبة على إيجاد فرص للتدريب على اتخاذ القرار والتأكيد على أولويات الحياة ووضع أهداف جديدة وتقدير الأنشطة المعقدة كالقدرات الهامة للأفراد، والقدرة على تقييم أي حدث في إطار خطة الحياة العامة حيث أن شعورهم بالهدف والمشاركة في الحياة يخفف من الفوضى المحتملة لأي حدث وأن أساليب المواجهة الشخصية الصلبة تعكس إيمانهم بفاعليتهم وقدراتهم على الاستفادة من الموارد البشرية والبيئية المتاحة وقدرتهم على تحويل الأحداث الضاغطة إلى إمكانيات وفرص لنمو الشخصية (Crowley, 2003, 237).

23- آليات المرونة

غالباً ما تعتبر الصلابة عاملاً هاماً في المرونة النفسية أو مساراً فردياً يؤدي إلى نتائج مرجوة. منذ عام (1979) جُمِعت مجموعة واسعة من الأبحاث التي تدعم فكرة أن الصلابة لها آثار مفيدة وتخفف من التأثير الضار للتوتر على الصحة والأداء. على الرغم من أن الدراسات الأولية اعتمدت اعتماداً حصرياً تقريباً على المديرين التنفيذيين من رجال الأعمال، السنوات التي تجلى فيها هذا الأثر المُخَفِّف في مجموعة كبيرة ومتنوعة من المجموعات المهنية وغير المهنية، تتضمن الجماعات العسكرية، والمعلمين والعاملين في الجامعة، ورجال الإطفاء، والطلاب، ومع ذلك لم يتمكن كل بحث من إظهار مثل هذه الآثار المعتدلة، أو المُخَفِّف، وهناك جدل حول ما إذا كانت آثار الصلابة تفاعلية أو مستقلة في المقام الأول عن مستويات التوتر.

يبدو أن الطريقة التي تمنح فيها الصلابة المرنة هي مزيج من الآليات المعرفية والسلوكية والعمليات الفيزيائية الحيوية، بتبسيط أكبر، مع تصاعد الظروف العصبية، وكذلك الضغط النفسي والعقلي على الفرد، وإذا كان هذا الإجهاد شديداً وطويلاً بما فيه الكفاية، فمن المتوقع حدوث انهيارات في الصحة والأداء.

باختصار، يُقترح أن نمط الشخصية الصلبة يتمتع بتأثير مُخفّف على هذه العملية من خلال تدعيم التكيف العقلي والسلوكي الفعال، وبناء واستخدام الدعم الاجتماعي، والمشاركة في ممارسات فعّالة للرعاية الذاتية والصحة (إبراهيم، 2008، 191).

24- مُخرجات الصلابة النفسية

(1) **الصحة النفسية:** التي تعرف بأنها النضج الاجتماعي والانفعالي وتوافق الفرد مع نفسه ومع العالم من حوله، والقدرة على تحمل مسؤوليات الحياة، ومواجهة المشكلات، وتقبل الفرد لحياته والشعور بالرضا والسعادة (الزهراني ومسفر، 2000، 276)، ولقد عرفت منظمة الصحة العالمية بأنها حالة من العافية يحقق فيها الفرد قدراته ويمكن أن يتغلب على الإجهادات العادية في الحياة ويمكن أن يعمل بإنتاجية مثمرة قادراً على المساهمة في مجتمعه، حيث ترتبط سمة المرونة النفسية بالصحة النفسية كمؤشر من مؤشرات التوافق كأن يكون الفرد متوازناً مبتعداً عن التطرف وأن الشخص المرن هو الشخص القادر على التعايش مع الاختلاف دون الانغلاق على خبراته أو تصوراتهِ (التميمي، 2016، 43).

(2) **النظرة الإيجابية للحياة:** الشخص الصلب نفسياً هو الشخص الأكثر إيجابية في تعامله مع ما يدور من حوله فالنظرة الإيجابية هي التي تحدد مكانة الفرد وقيّمته الاجتماعية لأنها سبب في العمل والحركة والتفاعل مع الواقع بثقة وحزم.

(3) **الاتصال الفعال:** يعبر الاتصال عن تفاعل الشخص مع محيطه فالإنسان الصلب نفسياً يتصف بخاصية الاتصال الفعال وتقبل الآخرين وعدم الاصطدام بهم وتفاعله معهم بإيجابية (إبراهيم، 2008، 151).

25- بعض المضامين التطبيقية للصلابة النفسية

يمكن الاستفادة من الصلابة النفسية في المجالات الآتية:

(1) **التنشئة الاجتماعية:** إن نمو الصلابة النفسية يتوقف بصفة أساسية على طبيعة العلاقة بين الوالدين وأبنائهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وحل المشكلات المناسبة لسنهم. والمبادأة والاستكشاف والاقتحام والتحدي يجعلهم أكثر صلابة وشعوراً بالقيمة والفاعلية، لذلك لابد من خلال أساليب التنشئة إشعار الأبناء بالدفع الذي يمثل قاعدة الأمن والأمان والتحكم والتحدي وتحقيق الذات.

(2) البرامج الوقائية والإرشادية والعلاجية: يجب أن تركز البرامج الوقائية والإرشادية

والعلاجية على الخبرات التي من شأنها أن تزيد من الصلابة النفسية

(3) في مجال العلاقات مع الآخرين: إن الصلابة النفسية عندما تتفاعل مع المساندة

الاجتماعية فإن الآثار السلبية للضغوط النفسية تقل كثيراً لدى الفرد ومن ثم يجب إعطاء

الأبناء الثقة في أنفسهم وفي الآخرين، ونعلمهم طلب العون من الآخرين عند الحاجة،

وتقديم العون للآخرين عند الحاجة وكذلك الالتزام الأخلاقي تجاه الذات والآخرين.

(4) في مجالات أخرى من مجالات الحياة على سبيل المثال:

- التخلص من الوزن الزائد.
- مقاومة الأمراض الجسمية وسرعة الشفاء منها.
- النجاح الدراسي.
- التغلب على خبرات الفشل والفشل سواء كان فقدان شخص عزيز أو فشل في العلاقات أو في الدراسة أو في العمل.
- النجاح في الألعاب والمسابقات الرياضية والمنافسة فيها.
- تدريبات القيادة والإدارة.
- في المهن التي تتضمن التعرض المستمر للضغوط (المحامي، الطبيب، رجال الأعمال).
- في مرحلة المراهقة والشباب للمساعدة في تحقيق الأهداف والهوية من خلال التحكم والتحكم والتحكم والمثابرة (إسماعيل، 2002، 67-69).

26- سمات الأفراد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة

وفقاً لـ "كوباسا"، يميل الأفراد ذوو الصلابة النفسية المرتفعة إلى وضع الظروف العصيبة في منظورها

الصحيح وتفسيرها بطريقة أقل تهديداً. نتيجة لذلك، يدعم الإجهاد هذا الادعاء، على سبيل

المثال: استخدمت دراستان طلاباً عسكريين يخضعون لتدريبات مرهقة كمشاركين ووجدتا أن

الطلاب الذين سجلوا درجات عالية من الصلابة قيّموا التدريب القتالي بعبارات أقل تهديداً، وفي

الوقت نفسه نظروا إلى أنفسهم على أنهم أكثر قدرة على التأقلم مع التدريب.

السمات المعرفية:

- القدرة على اتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل.
- التحكم المعرفي.
- إتقان العمل والدراسة.
- الواقعية والموضوعية في تقييم الذات والأحداث ووضع الأهداف المستقبلية.
- الاستفادة من خبرات الفشل في تطوير الذات.
- توقع المشكلات والاستعداد لها.

- القدرة على التجديد والارتقاء (علاء الدين، 2016، 27).
- إدراك جيد غير مشوه للواقع بما في ذلك الوعي الواقعي بالإمكانات الشخصية والقدرات الذاتية (توفيق، 2004، 29).
- لديهم إنجاز أفضل.
- لديهم وجهة ضبط داخلية.
- لديهم دافعية أكثر نحو العمل وقدرة على الصمود لإنتاجية أكثر بجهد أقل.
- ينظرون إلى التغيير والصراع بأنواعه على أنه تحد عادي لا أنه تهديد لعملهم (أبو ندى، 2007، 32).

السمات الانفعالية:

- القدرة على التحكم في التقلبات الوجدانية والمزاجية.
- التسامح مع الأخطاء الشخصية وعدم الوقوع بمشاعر الإثم مع قدرة تعديل الأخطاء.
- وجود درجة مناسبة من الإحساس بالهوية والاستقلال الذاتي.
- ضبط الانفعالات السلبية الهدامة كالقلق والعدوان غير المبرر (توفيق، 2004، 29).
- الالتزام ومساندة الآخرين عند الحاجة.
- التفاؤل والتوجه الإيجابي نحو الحياة.
- الشعور بالرضا عن الذات (علاء الدين، 2016، 27).

السمات السلوكية:

- القدرة على النمو والتطور في الشخصية والتكامل مع الآخرين.
- القدرة على ضبط البيئة والسيطرة عليها بشكل يمكن من حل المشكلات (توفيق، 2004، 29).
- المبادرة والنشاط.
- الميل للقيادة.
- الرغبة في استكشاف المجهول ومعرفته (علاء الدين، 2016، 27).
- القدرة على التحكم في التقلبات الوجدانية والمزاجية.
- التسامح مع الأخطاء الشخصية وعدم الوقوع بمشاعر الإثم مع قدرة تعديل الأخطاء.
- وجود درجة مناسبة من الإحساس بالهوية والاستقلال الذاتي.
- إدراك جيد غير مشوه للواقع بما في ذلك الوعي الواقعي بالإمكانات الشخصية والقدرات الذاتية.
- ضبط الانفعالات السلبية الهدامة كالقلق والعدوان غير المبرر (مراد، 2013، 29).

27- سمات الأفراد ذوو الصلابة النفسية المنخفضة

وعلى الطرف الثاني يوجد ذوي الصلابة النفسية المنخفضة الذين يتصفون بـ:

- عدم القدرة على الصبر وعدم تحمل المشقة.
- عدم القدرة على تحمل المسؤولية.
- قلة المرونة في اتخاذ القرارات.
- فقدان التوازن.
- الهروب من مواجهة الأحداث الضاغطة.
- سرعة الغضب والحزن الشديد.
- عدم وجود مبادئ ثابتة.
- البحث عن المساندة الاجتماعية.
- عدم القدرة على التحكم الذاتي (عودة، 2010، 68).

الفصل الرابع منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وإجراءاتها

1- مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات الإجرائية، التي تم خلالها إجراء الجانب الميداني، بما في ذلك تحديد منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها، ومن ثم تحديد ميدان الدراسة ممثلاً بالمجتمع الأصلي والعينة التي تمت عليها الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، وخصائصها السيكمترية واختيار القوانين الإحصائية الملائمة لاستخلاص النتائج.

2- منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، أو درجات ارتباطها بالظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 1996، 223)، وتنطوي الدراسة الحالية على وصف ظاهرة، وتحليلها ودراسة العلاقة بين متغيراتها، وذلك للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية لدى أفراد العينة، وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات، ومن ثم تحليلها كمياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو كما تُسمى برنامج SPSS، الإصدار رقم 23، وتم استخدام مجموعة من الاختبارات والقوانين الإحصائية، والتي من خلالها تم اختبار فرضيات الدراسة وأسئلتها والإجابة عنها، ثم تم بعد ذلك التحليل الكمي للنتائج من خلال التفسير والمناقشة في ضوء الدراسات السابقة، حيث تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الأبحاث السابقة وبيان الاختلاف والاتفاق بينها وأسباب ذلك، وفقاً لاستنتاجات الباحثة والاطلاع الذي قامت به على أدبيات الدراسة السابقة فيما يخص موضوع الدراسة الحالية.

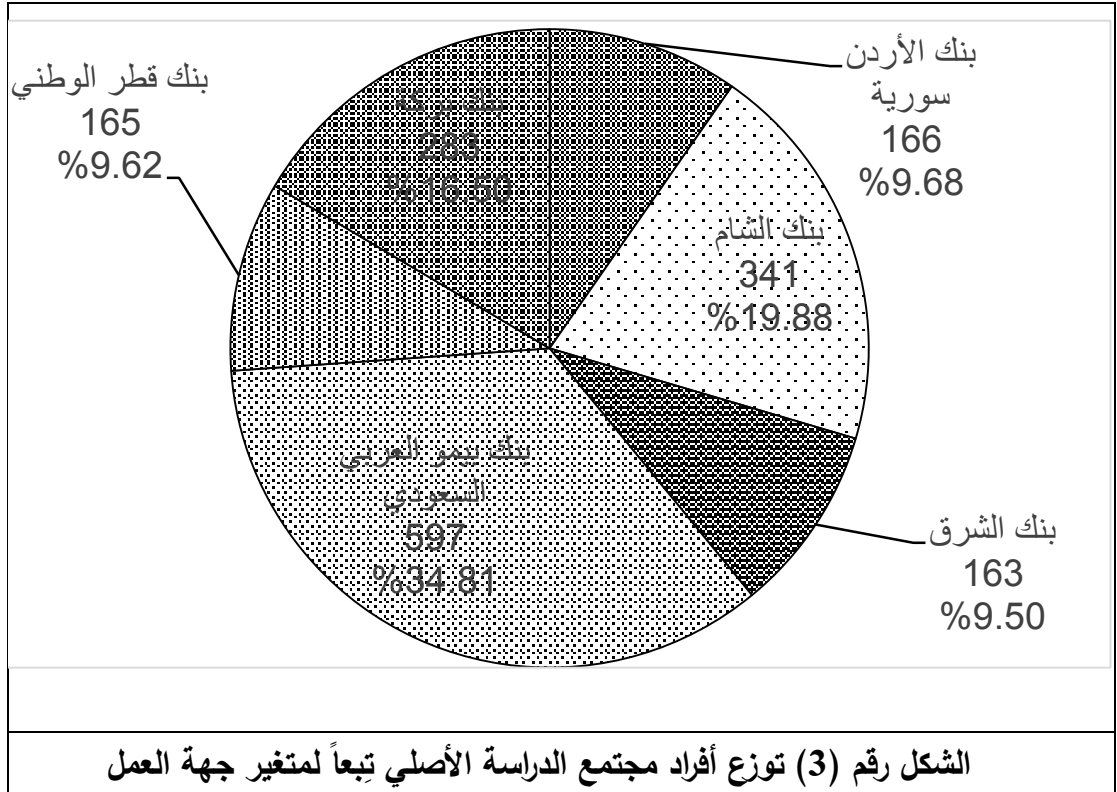
3- مجتمع الدراسة

المجتمع الأصلي للبحث هو كافة العاملين في المصارف الخاصة التي تناولتها الدراسة الحالية في محافظة دمشق وبلغ عددهم (1715) عاملاً وعاملة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي تبعاً لمتغير جهة العمل

اسم المصرف	العدد الكلي للعاملين	النسبة إلى المجتمع الأصلي الكلي %
بنك الأردن سورية	166	9.68
بنك الشام	341	19.88
بنك الشرق	163	9.50

اسم المصرف	العدد الكلي للعاملين	النسبة إلى المجتمع الأصلي الكلي %
بنك بيمو العربي السعودي	597	34.81
بنك قطر الوطني	165	9.62
بنك بركة	283	16.50
المجموع	1715	100.00



4- عينة الدراسة

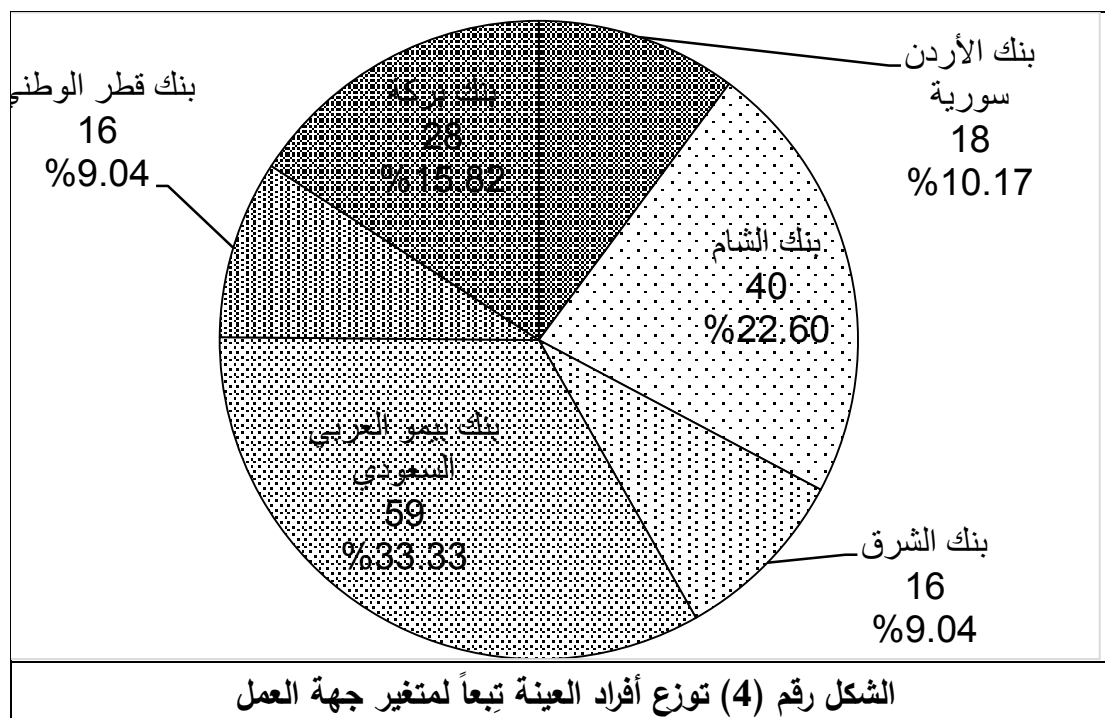
تم الحصول على قوائم اسمية للعاملين في كل مصرف، وتم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية المنتظمة وفق أسلوب الفاصل المنتظم الثابت فمثلاً تم اختيار الرقم 5 يليه 15 يليه 25 وهكذا، بلغ عدد أفراد العينة في البداية (192) فرداً قاموا بتطبيق أدوات البحث ويجب الإشارة إلى أنه تم استبعاد 15 فرداً لواحد أو لعدد من الأسباب التالية فأصبح العدد (177) فرداً:

- التعبير صراحة أو تلميحاً عن عدم الرغبة بالاشتراك في تطبيق أدوات البحث.
- عدم الجدية في الإجابة عن بنود أدوات البحث كأن يتبع الفرد طريقة واحدة ثابتة في الإجابة على كافة العبارات باختيار بديل واحد من بدائل الإجابة في الإجابة عن كافة العبارات، مما قد يعبر عن عدم اهتمامه وجديته في الإجابة.
- ترك بعض العبارات دون إجابة.
- عدم استكمال بعض المعلومات الشخصية.

- الاكتفاء بالإجابة عن إحدى أدوات البحث: مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مقياس الصلابة النفسية.
 - اختيار أكثر من بديل واحد في الإجابة عن العبارة ذاتها من أدوات البحث.
 - عدم رغبة الفرد بمتابعة الإجابة إلى النهاية.
- بلغت نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي $0.103 = 1715 \div 177$ ، أي 10.3% ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير جهة العمل:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

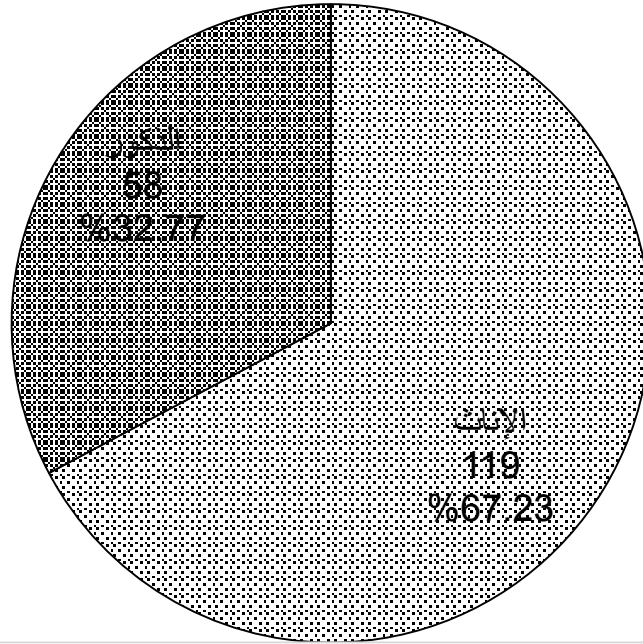
اسم المصرف	عدد أفراد العينة منه	النسبة إلى العينة الكلية%
بنك الأردن سورية	18	10.17
بنك الشام	40	22.60
بنك الشرق	16	9.04
بنك بيمو العربي السعودي	59	33.33
بنك قطر الوطني	16	9.04
بنك بركة	28	15.82
المجموع	177	100.00



توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
الإناث	119	67.23
الذكور	58	32.77
الكلي	177	100.00

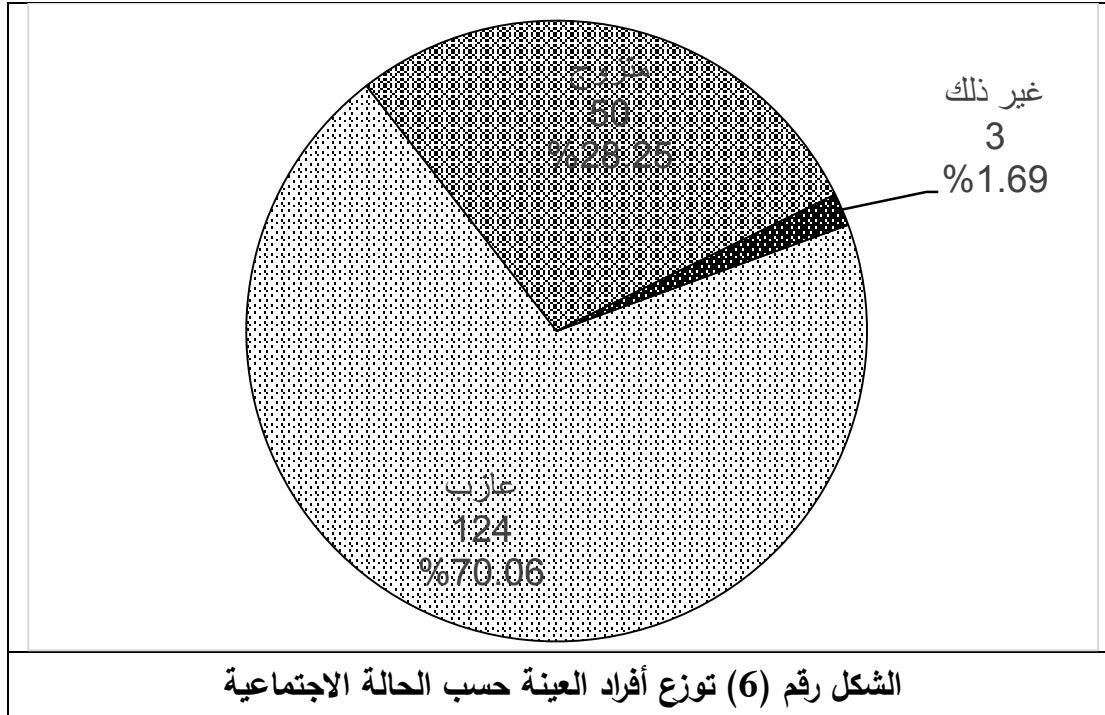


الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

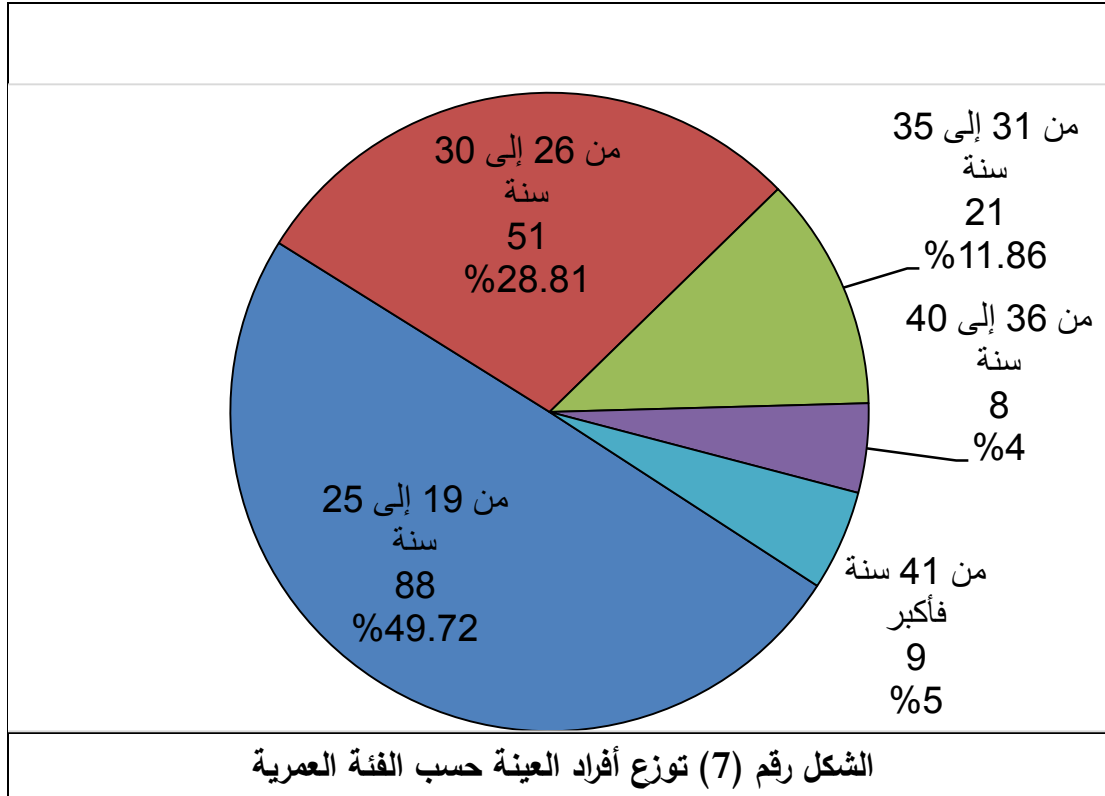
الحالة الاجتماعية	العدد	%
عازب	124	70.06
متزوج	50	28.25
غير ذلك (مطلق/أرمل)	3	1.69
الكلي	177	100.00



توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

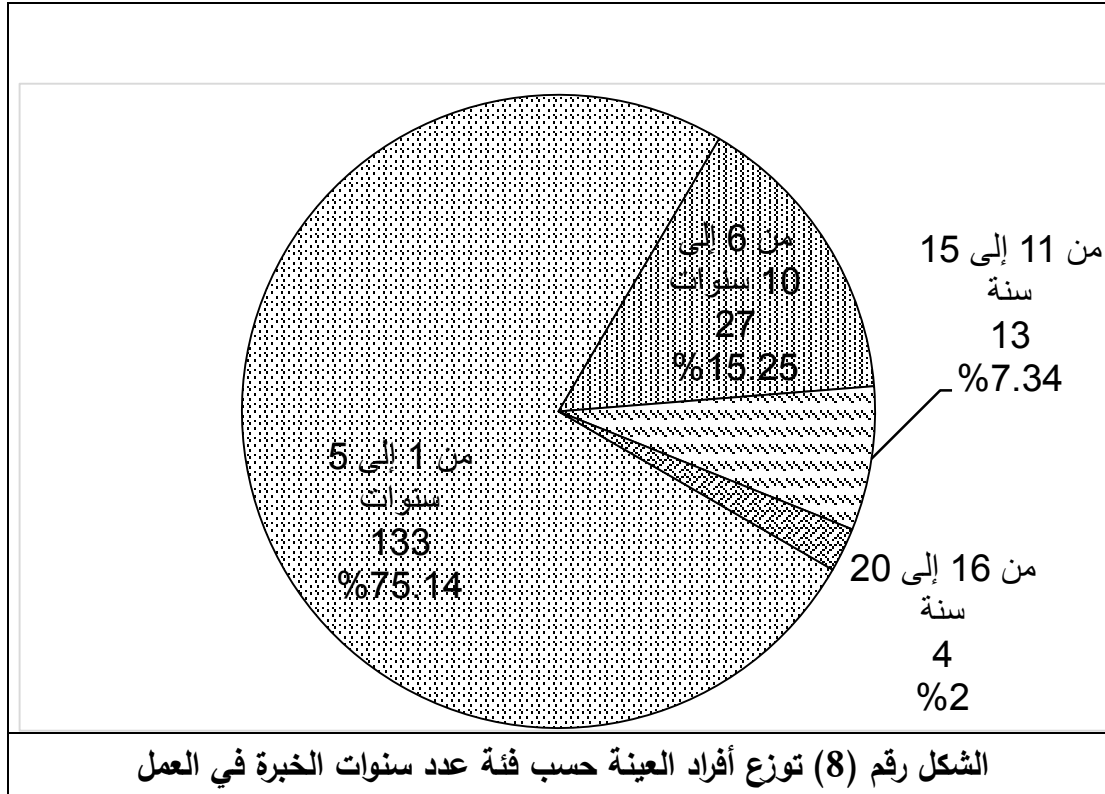
الفئة العمرية	العدد	%
من 19 إلى 25 سنة	88	49.72
من 26 إلى 30 سنة	51	28.81
من 31 إلى 35 سنة	21	11.86
من 36 إلى 40 سنة	8	4.52
أكبر من 40 سنة	9	5.08
الكلي	177	100.00



توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير فئة عدد سنوات الخبرة في العمل:

الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

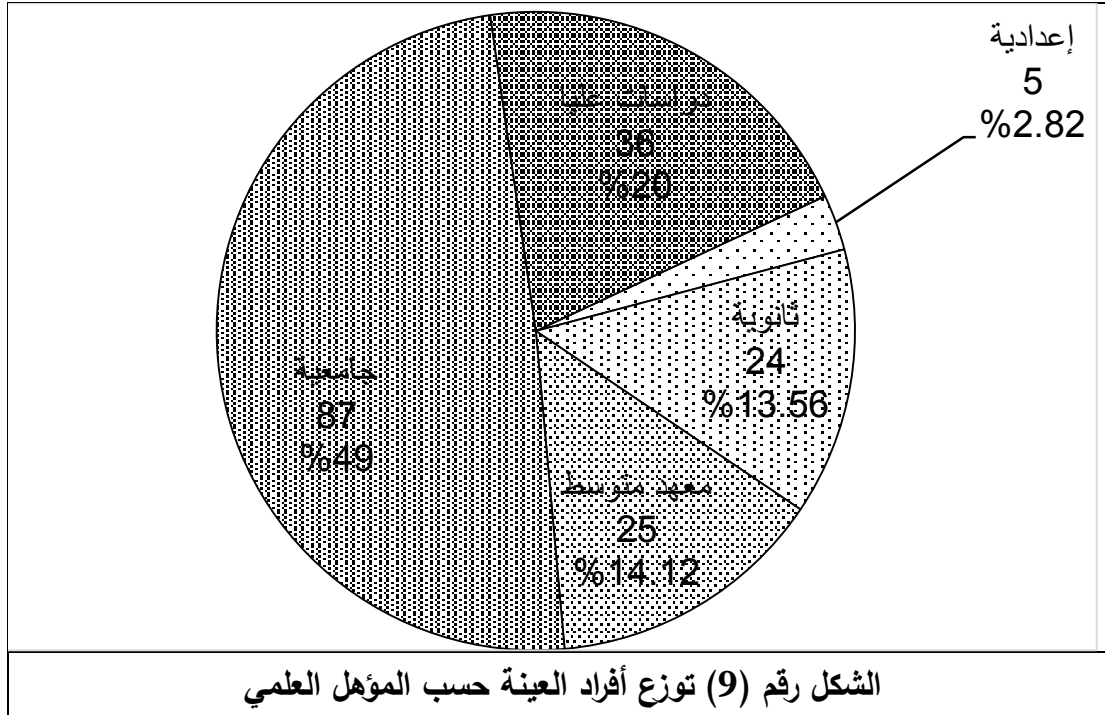
سنوات الخبرة في العمل	العدد	%
1 إلى 5 سنوات	133	75.14
6 إلى 10 سنوات	27	15.25
11 إلى 15 سنة	13	7.34
16 إلى 20 سنة	4	2.26
الكلي	177	100.00



توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
إعدادية	5	2.82
ثانوية	24	13.56
معهد متوسط	25	14.12
جامعية	87	49.15
دراسات عليا	36	20.34
الكلية	177	100.00



5- إعداد أدوات الدراسة

5-1- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

قامت الباحثة بإعداد مقياس خاص لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وقد مر إعداد المقياس بعدة مراحل هي:

1- مرحلة الاطلاع واختيار أبعاد المقاييس: تم فيها الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم قامت الباحثة بالرجوع إلى مجموعة من المقاييس التي تم استخدامها في عدد من الدراسات السابقة ومنها:

- دراسة (العتار، 2010) الأردن.
- دراسة (الحصيني، 2012) السعودية.
- دراسة (عزيز ورفاقه، 2012) العراق.
- دراسة (الجعافرة، 2013) الأردن.
- دراسة (عيسى، 2009) الأردن.
- دراسة (طه، 2013) فلسطين.
- دراسة (السعدون، 2013) السعودية.
- دراسة (أبو سنينة والبياتي، 2014) الأردن.
- دراسة (القهيوي، 2015) الأردن.

- دراسة (كولين 2000 Collins) الولايات المتحدة الأمريكية.
 - دراسة (فورد وبارشير 2000 Forde & Barsher) بريطانيا.
 - دراسة (كيسنتون 2000 keystone) الولايات المتحدة الأمريكية.
 - دراسة (زلمان وريبتشل 2001 Zalman And Richelle) الولايات المتحدة الأمريكية.
 - دراسة (بروير 2002 Brewer) أستراليا.
 - أساليب إدارة الصراع التنظيمي كما حددها "رونالد ي ريجيو" Ronald E. Riggio في كتابه المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي وهي: التنافس، القبول والرضى، المساومة، التعاون، تجنب الحل، الحل بالقوة، دور الحكم، تقديم أو تطوير أهداف أكثر شمولاً، التصويت، تقديم أفكار جديدة، اللامركزية (ريجيو، 1999، 1999).
 - ثم حددت الباحثة المقاييس الفرعية من خلال أساليب إدارة الصراع التنظيمي كما وردت في الإطار النظري والدراسات السابقة، وكما تم الإجماع عليها في معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهي: القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل.
- 2- صياغة عبارات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي: تحويل كل عنصر أو مفهوم أو أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى مجموعة من العبارات والبنود.
- 3- تصحيح المقياس: تتدرج خيارات الإجابة على المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وبما أن المقياس يحتوي على عبارات سلبية وعبارات إيجابية فإن تصحيحه يكون على النحو التالي: العبارات الإيجابية هي: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-18-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31. يكون تصحيحها (1-2-3-4-5)، أما العبارات السلبية: 19. يكون تصحيحها بعكس العبارات الإيجابية أي: (1-2-3-4-5).
- وبالتالي أصبحت عبارات المقياس (31) تقيس الأساليب التالية لإدارة الصراع التنظيمي:
- القوة والسيطرة: العبارات (1-2-3-4-5).
 - التعاون: يضم البنود (6-7-8-9-10-11-12).
 - التسوية: يضم البنود (13-14-15-16-17).
 - التجنب: يضم البنود (18-19-20-21-22-23-24-25).
 - التنازل: يضم البنود (26-27-28-29-30-31).
- 2-5- مقياس الصلابة النفسية
- قامت الباحثة بإعداد مقياس خاص لقياس الصلابة النفسية وقد مر إعداد المقياس بعدة مراحل هي:

1-مرحلة الاطلاع واختيار أبعاد المقياس: تم فيها الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بالصلابة النفسية، وعلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الصلابة النفسية وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة أبعاد الصلابة النفسية التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم قامت الباحثة بالرجوع إلى مجموعة من المقاييس التي تم استخدامها في عدد من الدراسات، ومن هذه الدراسات:

- دراسة (المشعان، 2010) الكويت.
- دراسة (المشعان، 2011) الكويت.
- دراسة (دارب نصر، 2012) سورية.
- دراسة (العبدلي، 2012) السعودية.
- دراسة (بخاري، 2013) السعودية.
- دراسة (مقداد، 2015) الجزائر.
- دراسة (الشمري، 2015) السعودية.
- دراسة (علاء الدين، 2016) لبنان.
- مقياس الصلابة النفسية الذي أعده عماد محمد مخيمر (2002).
- دراسة (ستيفنسون 1990, Stephenson) الولايات المتحدة الأمريكية.
- دراسة (رش 1995, Rush) الولايات المتحدة الأمريكية.
- دراسة (كريستوفر 1996, Kristopher) إيطاليا.
- دراسة (جارسون 1998, Gerson) الولايات المتحدة الأمريكية.
- دراسة (بارتون، رولاند، بيكانو وويليام 2018 Bartone, Roland, Picano, Williams) الولايات المتحدة الأمريكية.
- دراسة (فايمبو 2010, Fayombo) هولندا.
- دراسة (كالانتار، خدري، ونيكباخت وموتفاليان 2013 Kalantar, Khedri, Nikbakht, Motvalian) إيران.
- دراسة (دوجاهيه، خالديان وأريا 2014 Dogaheh, Khaledian, Arya) إيران.

ثم حددت الباحثة أبعاد الصلابة النفسية كما وردت في الإطار النظري، وكما تم الإجماع عليها في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصلابة النفسية والجانب النظري، وهي: الالتزام، التحكم، التحدي.

2-صياغة عبارات مقياس الصلابة النفسية: تحويل كل عنصر أو مفهوم أو بُعد من أبعاد الصلابة النفسية إلى مجموعة من العبارات والبندود.

3- تصحيح المقياس: تتدرج خيارات الإجابة على المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، لا رأي لي، غير موافق، غير موافق أبداً). وبما أن المقياس يحتوي على عبارات سلبية وعبارات إيجابية فإن تصحيحه يكون على النحو التالي: العبارات الإيجابية هي: 1-2-4-5-6-7-9-10-11-12-14-15-16-18-20-21-22-23-24-25-27-28-29 يكون تصحيحها (1-2-3-4-5)، أما العبارات السلبية: 3-8-13-17-19-26-30-31 يكون تصحيحها بعكس العبارات الإيجابية أي: (1-2-3-4-5).

وبالتالي أصبحت عبارات المقياس 31 عبارة تقيس أبعاد الصلابة النفسية كما يلي:

- الالتزام: يضم البنود (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11).
- التحكم والسيطرة: يضم البنود (12-13-14-15-16-17-18-19-20).
- التحدي: يضم البنود (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31).

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

7- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

1-1-7- الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من السادة الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية (انظر الملحق رقم 3).

2-1-7- صدق البناء الداخلي

بعد أن أصبحت أدوات الدراسة جاهزة للتطبيق الاستطلاعي من خلال إنجاز التعديلات والملاحظات التي قدمها السادة المحكمون الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية حول المقياس، تم القيام بتطبيقه على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (20) فرداً من العاملين في مصرف سورية الدولي الإسلامي خلال الفترة من 27 أيار 2018 إلى 15 حزيران 2018. ويجب الإشارة إلى أنه تم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم 20 فرداً من عينة الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (8) معاملات الترابط بين عبارات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

والأسلوب أو المقياس الفرعي الذي تنتمي إليه كل عبارة

رقم العبارة	ترابط بيرسون	القيمة الاحتمالية
القوة والسيطرة 1	0.777	0.000
القوة والسيطرة 2	0.769	0.000
القوة والسيطرة 3	0.836	0.000
القوة والسيطرة 4	0.721	0.000

رقم العبارة	ترابط بيرسون	القيمة الاحتمالية
القوة والسيطرة5	0.627	0.003
التعاون6	0.756	0.000
التعاون7	0.733	0.000
التعاون8	0.781	0.000
التعاون9	0.832	0.000
التعاون10	0.700	0.001
التعاون11	0.714	0.000
التعاون12	0.703	0.001
التسوية13	0.767	0.000
التسوية14	0.698	0.001
التسوية15	0.887	0.000
التسوية16	0.819	0.000
التسوية17	0.683	0.001
التجنب18	0.810	0.000
التجنب19	0.689	0.001
التجنب20	0.884	0.000
التجنب21	0.788	0.000
التجنب22	0.822	0.000
التجنب23	0.786	0.000
التجنب24	0.655	0.002
التجنب25	0.540	0.014
التنازل26	0.506	0.023
التنازل27	0.477	0.033
التنازل28	0.623	0.003
التنازل29	0.754	0.000
التنازل30	0.638	0.002
التنازل31	0.756	0.000

3-1-7- الصدق التمييزي

تم القيام بتقسيم درجات أفراد العينة الاستطلاعية إلى أربعة ربيعيات كما يلي:

الرُبيع	المستوى
الأول	الدرجات المنخفضة
الثاني	الدرجات أصغر من المتوسط
الثالث	الدرجات أكبر من المتوسط
الرابع	الدرجات المرتفعة

كما تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية تصاعدياً من الأصغر إلى الأكبر، ثم تم أخذ أعلى 25% منها وأدنى 25%، للتأكد فيما إذا كانت المقياس قادراً على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة وذوي الدرجات المنخفضة، ويبين الجدول الآتي نتيجة اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين درجات المجموعتين على المقياس، كما يبين الجدول التالي نتائج اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين الرُبيع الأول (ذوي الدرجات المنخفضة) والرُبيع الرابع (ذوي الدرجات المرتفعة) الجدول رقم (9) نتائج اختبار مان ويتي للتحقق من الصدق التمييزي لمقياس أساليب

إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	الرُبيع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.470-	0.014	دالة عند 0.05
	المرتفع	5	7.00	35.00				
التعاون	المنخفض	5	3.00	15.00	0.00	2.627-	0.009	دالة عند 0.01
	المرتفع	5	8.00	40.00				
التسوية	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.481-	0.013	دالة عند 0.05
	المرتفع	5	7.00	35.00				
التجنب	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.337-	0.019	دالة عند 0.05
	المرتفع	4	6.50	26.00				
التنازل	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.366-	0.018	دالة عند 0.05
	المرتفع	4	6.50	26.00				

يتبين من الجدول السابق أن كافة قيم U كانت دالة إحصائياً، وهذا يعني أن المقياس يتصف بالصدق التمييزي، أي أنه قادر على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة.

4-1-7- مؤشرات ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

للتأكد من ثبات المقياس تم استخدام الطرق الآتية:

- **طريقة الثبات بالإعادة:** تم تطبيق المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، وبعد 15 يوماً تم إعادة التطبيق على أفراد العينة نفسها، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية في التطبيقين الأول والثاني.

- **الثبات بالاتساق الداخلي مُعامل ألفا كرونباخ:** تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ.
- **الثبات بالتجزئة النصفية:** تم استخدام طريقة التجزئة النصفية للمقياس للتأكد من الثبات بالتجزئة النصفية، باستخدام معادلة سبيرمان براون ومعادلة جوتمان، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات للمقياس بالطرائق السابقة:

الجدول رقم (10) معاملات ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	بالإعادة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية سبيرمان براون	التجزئة النصفية جوتمان
القوة والسيطرة	0.851	0.798	0.883	0.806
التعاون	0.861	0.862	0.830	0.810
التسوية	0.873	0.822	0.833	0.804
التجنب	0.950	0.882	0.925	0.866
التنازل	0.834	0.766	0.891	0.890

8- مقياس الصلابة النفسية

8-1-1- الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من السادة الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية (انظر الملحق رقم 3).

8-1-2- صدق البناء الداخلي

الجدول رقم (11) معاملات الترابط بين عبارات مقياس الصلابة النفسية والبُعد الذي

تنتمي إليه كل عبارة

رقم العبارة	ترابط بيرسون	القيمة الاحتمالية
الالتزام 1	0.504	0.023
الالتزام 2	0.679	0.001
الالتزام 3	0.526	0.017
الالتزام 4	0.796	0.000
الالتزام 5	0.565	0.009

رقم العبارة	ترابط بيرسون	القيمة الاحتمالية
الالتزام 6	0.731	0.000
الالتزام 7	0.612	0.004
الالتزام 8	0.517	0.020
الالتزام 9	0.629	0.003
الالتزام 10	0.646	0.002
الالتزام 11	0.567	0.009
التحكم والسيطرة 12	0.708	0.000
التحكم والسيطرة 13	0.558	0.011
التحكم والسيطرة 14	0.535	0.015
التحكم والسيطرة 15	0.662	0.001
التحكم والسيطرة 16	0.508	0.022
التحكم والسيطرة 17	0.518	0.019
التحكم والسيطرة 18	0.831	0.000
التحكم والسيطرة 19	0.680	0.001
التحكم والسيطرة 20	0.670	0.001
التحدي 21	0.573	0.008
التحدي 22	0.604	0.005
التحدي 23	0.526	0.017
التحدي 24	0.668	0.001
التحدي 25	0.605	0.005
التحدي 26	0.493	0.027
التحدي 27	0.678	0.001
التحدي 28	0.606	0.005
التحدي 29	0.517	0.020
التحدي 30	0.561	0.011
التحدي 31	0.614	0.004

الجدول رقم (12) مُعاملات ترابط أبعاد مقياس الصلابة النفسية مع الدرجة الكلية له

الأبعاد	ترابط بيرسون	القيمة الاحتمالية
الالتزام	0.458	0.042
التحكم والسيطرة	0.611	0.004
التحدي	0.535	0.015

يتبين من الجدول السابق أن مُعاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند 0.01، أو 0.05 وهذا يُعطي مؤشراً على أن كل بُعد ينسجم مع ما يقيسه المقياس ككل، وبالتالي فإن المقياس يتصف بدرجة مرتفعة من صدق البناء الداخلي، مما يدل على صدقه البنائي الجيد.

3-1-8- الصدق التمييزي

تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية تصاعدياً، ثم تم أخذ أعلى 25% منها وأدنى 25%، للتأكد فيما إذا كانت المقياس قادراً على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة وذوي الدرجات المنخفضة، والجدول التالي نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين الربع الأول (ذوي الدرجات المنخفضة) والربع الرابع (ذوي الدرجات المرتفعة).

الجدول رقم (13) نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي مقياس الصلابة النفسية

الصلابة النفسية	الربع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام	المنخفض	5	3.00	15.00	0.00	2.627-	0.009	دالة عند 0.01
	المرتفع	5	8.00	40.00				
التحكم والسيطرة	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.606-	0.009	دالة عند 0.01
	المرتفع	6	7.50	45.00				
التحدي	المنخفض	4	2.50	10.00	0.00	2.366-	0.018	دالة عند 0.05
	المرتفع	4	6.50	26.00				
الدرجة الكلية	المنخفض	5	3.00	15.00	0.00	2.460-	0.014	دالة عند 0.05
	المرتفع	4	7.50	30.00				

يتبين من الجدول السابق أن كافة قيم U كانت دالة إحصائياً، وهذا يعني أن المقياس يتصف بالصدق التمييزي، أي أنه قادر على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة وذوي الدرجات المنخفضة.

4-1-8- مؤشرات ثبات مقياس أساليب الصلابة النفسية

للتأكد من ثبات المقياس تم استخدام الطرق الآتية:

- **طريقة الثبات بالإعادة:** تم تطبيق المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، وبعد 15 يوماً تم إعادة التطبيق على أفراد العينة نفسها، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني.
- **الثبات بالاتساق الداخلي مُعامل ألفا كرونباخ:** تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ.
- **الثبات بالتجزئة النصفية:** تم استخدام طريقة التجزئة النصفية للمقياس للتأكد من الثبات بالتجزئة النصفية، باستخدام معادلة سبيرمان براون ومعادلة جوتمان والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات للمقياس بالطرائق السابقة:

الجدول رقم (14) معاملات ثبات مقياس الصلابة النفسية

الصلابة النفسية	بالإعادة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية سبيرمان براون	التجزئة النصفية جوتمان
الالتزام	0.965	0.852	0.917	0.913
التحكم والسيطرة	0.925	0.790	0.723	0.721
التحدي	0.934	0.802	0.818	0.805
الدرجة الكلية	0.921	0.710	0.819	0.813

9- إجراءات تنفيذ الدراسة

بعد أن قامت الطالبة بعدة زيارات للمصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق موضوع الدراسة وخلال هذه الزيارات المتكررة التقت عدداً من مدراء هذه المصارف أو معاونيهم بهدف شرح وتوضيح الهدف العام من الدراسة، وتم التوصل إلى اتفاق مع إدارات عدة مصارف على إجراء الدراسة لديها وهذه المصارف هي:

الجدول رقم (15) توزع أفراد العينة على المصارف الخاصة

اسم المصرف	عدد أفراد العينة منه	النسبة إلى العينة الكلية%
بنك الأردن سورية	18	10.17
بنك الشام	40	22.60
بنك الشرق	16	9.04
بنك بيمو العربي السعودي	59	33.33
بنك قطر الوطني	16	9.04
بنك بركة	28	15.82

المجموع	177	100.00
---------	-----	--------

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم جمع البيانات بوساطة الأدوات المذكورة سابقاً، ثم أُدخلت إلى الحاسب عن طريق تصميم ملف خاص في برنامج اكسل Excel 2016 وأُعطيت كل إجابة الدرجة الوزنية المناسبة ومن ثم استخرجت النتائج من خلال استخدام مجموعة من القوانين الإحصائية للحصول على نتائج الدراسة، حيث تمت معالجة النتائج ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23.

- (1) الإحصاء الوصفي (العدد، المتوسط، الانحراف المعياري).
- (2) اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.
- (3) اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين درجات مجموعتين مستقلتين.
- (4) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أكثر من مجموعتين.
- (5) اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين المجموعات.
- (6) اختبارات المقارنات المتعددة لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات: شيفيه في حال المجموعات المتجانسة في التباين لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات؛ دونيت سي في حال المجموعات غير المتجانسة في التباين.
- (7) مُعامل ألفا كرونباخ.
- (8) مُعامل ارتباط سبيرمان-براون.

الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يعرض هذا الفصل ما تم التوصل إليه من نتائج في ضوء المعالجات الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة، وتفسير تلك النتائج في ضوء أدبيات الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، التي قد تتفق مع نتائج الدراسة الحالية أو تختلف معها.

1- نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

1-1- الإجابة عن السؤال الأول

ما درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف الخاصة موضوع الدراسة كما يراها أفراد العينة.

من أجل الإجابة عن السؤال الأول تم تقدير المستويات كما يلي: (عدد الفئات-1) ÷ عدد الفئات، أي (5-1) ÷ 0.8=5، وبالتالي يكون توزيع المتوسطات إلى مستويات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) طريقة توزيع متوسطات درجات أفراد العينة على المقياسين إلى

مستويات

من	إلى	المستوى
1.00	1.80	مُنخفض جداً
1.81	2.60	مُنخفض
2.61	3.40	متوسط
3.41	4.20	مُرْتفع
4.20	5.00	مُرْتفع جداً

الجدول رقم (17) مستويات استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المصارف

الخاصة كما يراها أفراد العينة

الأساليب	المتوسط	المستوى	الترتيب
القوة والسيطرة	4.05	مرتفع	1
التجنب	3.94	مرتفع	2
التسوية	3.11	متوسط	3
التنازل	2.84	متوسط	4
التعاون	2.26	منخفض	5

أي أن أسلوب القوة والسيطرة أتى في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع من حيث شيوع الاستخدام في المصارف من وجهة نظر أفراد العينة ثم يليه أسلوب التجنب أيضاً بمستوى مرتفع، وبعده التسوية والتنازل بمستوى متوسط وأخيراً التعاون وبمستوى منخفض.

وبرأي الباحثة أن شيوع استخدام أسلوب القوة والسيطرة يعود سببه إلى عدم وعي المدراء إلى ماهية الصراع وأساليب إدارته، حيث أن اعتباره مجرد نزاعات أو اختلافات بالرأي يجعل الإدارة تتعامل معه وكأنه شيء يجب أن يُحل ويختفي فوراً حفاظاً على مصلحة العمل وهذا ما أيده أحد المفكرين عندما قال بضرورة اعتبار الصراع التنظيمي في بيئات العمل أداة بناء لا أداة هدم.

عموماً تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من:

- (كيسون 2000, keystone) التي توصلت إلى أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، وأقل الأساليب استخداماً هو أسلوب التجنب.
- (وشاحي، 2002) التي توصلت إلى أن أكثر الأساليب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى العينة كانت التسوية والتعاون والتجنب، والأساليب الأقل شيوعاً هي المنافسة والمجاملة.
- (الطار، 2010) التي تبين فيها أن تصورات العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة وحسب الترتيب: التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس.

الجدول رقم (18) توزع درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الى مستويات

الأسلوب	المستوى	العدد	%	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة	المدى
القوة والسيطرة	منخفض	43	24.29	13.65	2.811	7	17	10
	أقل من المتوسط	44	24.86	19.66	1.033	18	21	3
	أكبر من المتوسط	38	21.47	22.63	0.489	22	23	1
	مرتفع	52	29.38	24.48	0.505	24	25	1
التعاون	منخفض	40	22.60	7.85	0.770	7	9	2
	أقل من المتوسط	48	27.12	12.21	1.738	10	15	5
	أكبر من المتوسط	42	23.73	17.60	1.061	16	20	4
	مرتفع	47	26.55	24.77	2.495	21	28	7
التسوية	منخفض	44	24.86	9.59	2.182	5	12	7
	أقل من المتوسط	39	22.03	14.05	0.793	13	15	2
	أكبر من المتوسط	45	25.42	16.91	0.763	16	18	2
	مرتفع	49	27.68	20.86	1.756	19	25	6
التجنب	منخفض	43	24.29	23.60	2.647	18	27	9
	أقل من المتوسط	48	27.12	30.23	1.356	28	32	4
	أكبر من المتوسط	36	20.34	34.31	0.822	33	35	2
	مرتفع	50	28.25	37.48	1.374	36	40	4
التنازل	منخفض	44	24.86	12.98	1.971	8	15	7
	أقل من المتوسط	57	32.20	16.58	0.498	16	17	1
	أكبر من المتوسط	27	15.25	18.00	0.000	18	18	0
	مرتفع	49	27.68	20.59	1.670	19	26	7

الجدول رقم (19) متوسطات ومستويات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس أساليب

إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	الرقم	العبارات	المتوسط	المستوى	الترتيب
القوة والسيطرة	2	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح لنا بمناقشتها	4.19	مرتفع	1
القوة والسيطرة	1	تفرض الإدارة الحلول لإنهاء الصراعات بالقوة والسيطرة	4.10	مرتفع	2
القوة والسيطرة	5	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات العاملين	4.10	مرتفع	3
القوة والسيطرة	3	تتمسك الإدارة بمواقفها ولا تسمح بالحوار والمناقشة معها	3.98	مرتفع	4
القوة والسيطرة	4	تلجأ الإدارة للسلطة والقوة في التعامل مع أطراف الصراع	3.90	مرتفع	5
التعاون	12	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم ومناقشتها	2.42	منخفض	1
التعاون	10	تشجع الإدارة العاملين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	2.39	منخفض	2
التعاون	9	تعمل الإدارة وفق فكرة نحن جميعاً شركاء في العمل	2.32	منخفض	3
التعاون	11	تعالج الإدارة الصراعات باستخدام المنطقية والموضوعية	2.32	منخفض	4
التعاون	7	تسعى الإدارة للحصول على مساعدة من العاملين في إيجاد الحلول	2.27	منخفض	5
التعاون	6	تعمل الإدارة على تحقيق رغبات العاملين	2.11	منخفض	6
التعاون	8	تتعامل الإدارة مع اهتمامات جميع العاملين بشكل مناسب	2.02	منخفض	7
التسوية	13	توجد الإدارة حلاً وسطاً لإنهاء الصراع	3.27	متوسط	1
التسوية	15	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء	3.09	متوسط	2
التسوية	14	توضح الإدارة المكاسب والخسائر بالنسبة لأطراف الصراع	3.08	متوسط	3
التسوية	17	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	3.08	متوسط	4
التسوية	16	توفق الإدارة بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	3.03	متوسط	5
التجنب	23	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	4.20	مرتفع	1
التجنب	24	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة بسيطة	4.18	مرتفع	2
التجنب	18	تُهمل الإدارة رغبات العاملين في أثناء حل الصراعات	4.02	مرتفع	3
التجنب	22	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات بشكل مباشر	3.92	مرتفع	4
التجنب	20	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها	3.91	مرتفع	5
التجنب	25	لا تتخذ الإدارة قرارات يمكن أن تؤدي إلى الخلاف	3.91	مرتفع	6
التجنب	21	تخفف الإدارة حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	3.81	مرتفع	7
التجنب	19	تقوم الإدارة بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات	3.55	مرتفع	8
التنازل	28	تعمل الإدارة كل جهدها للحيلولة دون حدوث توتر أو صراع	3.38	متوسط	1
التنازل	30	تترك الإدارة العاملين يتحملون مسؤولية حل مشكلاتهم	3.19	متوسط	2
التنازل	27	تجعل الإدارة علاقات العمل في أدنى حدودها بين أطراف الصراع	2.97	متوسط	3
التنازل	29	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يزيد من حدة الخلاف والصراع	2.81	متوسط	4
التنازل	31	تراجع الإدارة عن قرارات تم اتخاذها	2.55	منخفض	5
التنازل	26	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات العاملين	2.12	منخفض	6

2-1- الإجابة عن السؤال الثاني

ما مستوى الصلابة النفسية لدى أفراد العينة؟

الجدول رقم (20) مستويات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية

الصلابة النفسية	المتوسط	المستوى	الترتيب
الالتزام	3.84	مرتفع	1
التحدي	3.68	مرتفع	2
التحكم والسيطرة	3.35	متوسط	3
الدرجة الكلية	3.64	مرتفع	كلي

أي أن الالتزام أتى في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع من حيث شيوعه لدى أفراد العينة يليه التحدي بمستوى مرتفع أيضاً، وأخيراً التحكم والسيطرة بمستوى متوسط، وبلغ متوسط الصلابة النفسية (3.64) وبمستوى مرتفع.

وبرأي الباحثة أن طبيعة العمل في المصارف الخاصة والدورات التأهيلية والتدريبية التي يخضع لها الموظفين والموظفات كل فترة تنمّي لديهم حس الالتزام، على الأقل فيما يخص جوانب عملهم في المصارف، إضافة لنظام الترقيات في المصارف الخاصة الذي يجعل من كل فرد عامل هناك يسعى لإثبات نفسه واغتنام الفرص واستثمارها للحصول على الترقية والمكافأة، هذا ما يفسر علو نسبة الالتزام والتحدي عند العينة. وتتفق هذا النتيجة مع نتيجة دراسة:

- (بخاري، 2013) التي بينت أن بُعد الالتزام جاء في المرتبة الأولى
- (ياغي، 2006) التي بينت وجود مستوى صلابة نفسية عال عند العينة وتختلف مع نتيجة دراسة:

- (Stephenson, 1990) التي بينت أن بُعد التحكم والسيطرة جاء في المرتبة الأولى

الجدول رقم (21) توزع درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية الى مستويات

الصلابة النفسية	المستوى	العدد	%	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة	المدى
الالتزام	منخفض	45	25.42	30.78	6.090	14	36	22
	أقل من المتوسط	52	29.38	40.87	2.124	37	43	6
	أكبر من المتوسط	37	20.90	46.51	1.660	44	49	5
	مرتفع	43	24.29	52.42	1.694	50	55	5
التحكم والسيطرة	منخفض	41	23.16	19.29	4.008	9	24	15
	أقل من المتوسط	47	26.55	27.34	1.493	25	29	4
	أكبر من المتوسط	42	23.73	32.31	1.746	30	35	5
	مرتفع	47	26.55	40.55	2.991	36	45	9
التحدي	منخفض	45	25.42	32.64	4.672	17	37	20
	أقل من المتوسط	47	26.55	39.62	1.134	38	41	3
	أكبر من المتوسط	47	26.55	43.13	0.797	42	44	2
	مرتفع	38	21.47	47.66	2.057	45	52	7
الدرجة الكلية	منخفض	43	24.29	88.51	14.303	45	101	56
	أقل من المتوسط	44	24.86	106.70	3.085	102	112	10
	أكبر من المتوسط	45	25.42	119.42	3.905	113	126	13
	مرتفع	45	25.42	135.96	5.811	127	148	21

الجدول رقم (22) متوسطات ومستويات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس الصلابة

النفسية

الأبعاد	الرقم	العبارات	المتوسط	المستوى	الترتيب
الالتزام	4	أعتقد أن لحياتي هدفاً ومعنى أعيش لأجله	4.27	مرتفع جداً	1
الالتزام	2	تكمّن قيمة الحياة في ولاء الفرد لبعض القيم والمبادئ	4.16	مرتفع	2
الالتزام	6	أبادر للوقوف بجانب الآخرين عند مواجهتهم لأي مشكلة	4.11	مرتفع	3
الالتزام	10	أأخذ قراراتي بنفسني	4.07	مرتفع	4
الالتزام	11	أضع خططي المستقبلية في ضوء قدرتي على تنفيذها	4.03	مرتفع	5
الالتزام	9	أشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين وأبادر لمساعدتهم	3.98	مرتفع	6
الالتزام	1	أستطيع تحقيق أهدافي مهما كانت العقبات	3.81	مرتفع	7

الترتيب	المستوى	المتوسط	العبارات	الرقم	الأبعاد
8	مرتفع	3.62	أهتم بما يدور حولي من قضايا وأحداث	7	الالتزام
9	مرتفع	3.58	أشارك في أي نشاط يخدم المجتمع الذي أعيش فيه	5	الالتزام
10	مرتفع	3.5	أعتقد أن الحياة بكل ما فيها لا تستحق أن نحياها	8	الالتزام
11	متوسط	3.15	تضيق معظم أوقات حياتي في أنشطة لا معنى لها	3	الالتزام
1	مرتفع جداً	4.21	يعتمد نجاحي في أمور عملي على مجهودي	12	التحكم والسيطرة
2	مرتفع	3.67	أتحكم في مجرى أمور حياتي	18	التحكم والسيطرة
3	مرتفع	3.65	أعتقد أن لي تأثيراً قوياً على ما يجري حولي من أحداث	20	التحكم والسيطرة
4	مرتفع	3.59	أعتقد أن الفشل يعود إلى أسباب تكمن في الشخص نفسه	14	التحكم والسيطرة
5	متوسط	3.39	أعتقد أن ما يحدث لي هو نتيجة تخطيطي	15	التحكم والسيطرة
6	متوسط	3.31	أعتقد أن تأثيري ضعيف في الأحداث التي تقع لي	19	التحكم والسيطرة
7	متوسط	3.23	الحياة حظ وصدف وليست عملاً وكفاً	13	التحكم والسيطرة
8	متوسط	2.69	أعتقد أن الحظ والصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي	17	التحكم والسيطرة
9	منخفض	2.42	أعتقد أنه لا يوجد شيء في الواقع اسمه الحظ	16	التحكم والسيطرة
1	مرتفع جداً	4.22	أثابر لحل أي مشكلة تواجهني	24	التحدي
2	مرتفع	4.15	أعتقد أن متعة الحياة تكمن في قدرة الفرد على مواجهة تحدياتها	21	التحدي
3	مرتفع	4.12	لدي رغبة في معرفة ما لا أعرفه	23	التحدي
4	مرتفع	4.06	لدي حب المغامرة والرغبة في اكتشاف ما يحيط بي	28	التحدي
5	مرتفع	3.92	أبادر إلى مواجهة المشكلات لأنني أثق في قدرتي على حلها	29	التحدي
6	مرتفع	3.74	الحياة الرتيبة الروتينية هي الحياة الممتعة بالنسبة لي	30	التحدي
7	مرتفع	3.55	عندما أحل مشكلة أجد متعة في التحرك لحل مشكلة أخرى	27	التحدي
8	متوسط	3.4	أقحم المشكلات لحلها ولا أنتظر حدوثها	22	التحدي
9	متوسط	3.36	أشعر بالخوف من مواجهة المشكلات حتى قبل أن تحدث	31	التحدي
10	متوسط	3.29	المشكلات تستنفد قواي وقدرتي على التحدي	25	التحدي
11	متوسط	2.69	أشعر بالخوف والتهديد لما قد بطراً على حياتي من ظروف وأحداث	26	التحدي

2- عرض نتائج الفرضيات

قبل البدء بعرض نتائج فرضيات الدراسة لابد من بيان طبيعة توزيع درجات أفراد العينة لكي يتم تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية الواجب استخدامها أي معلمية أو لا معلمية ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار كالموغراف سميرونوف كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياسي أساليب إدارة

الصراع التنظيمي والصلابة النفسية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
أسلوب القوة والسيطرة	177	20.25	4.417	7	25
أسلوب التعاون	177	15.84	6.553	7	28
أسلوب التسوية	177	15.55	4.469	5	25
أسلوب التجنب	177	31.50	5.501	18	40
أسلوب التنازل	177	17.01	3.104	8	26

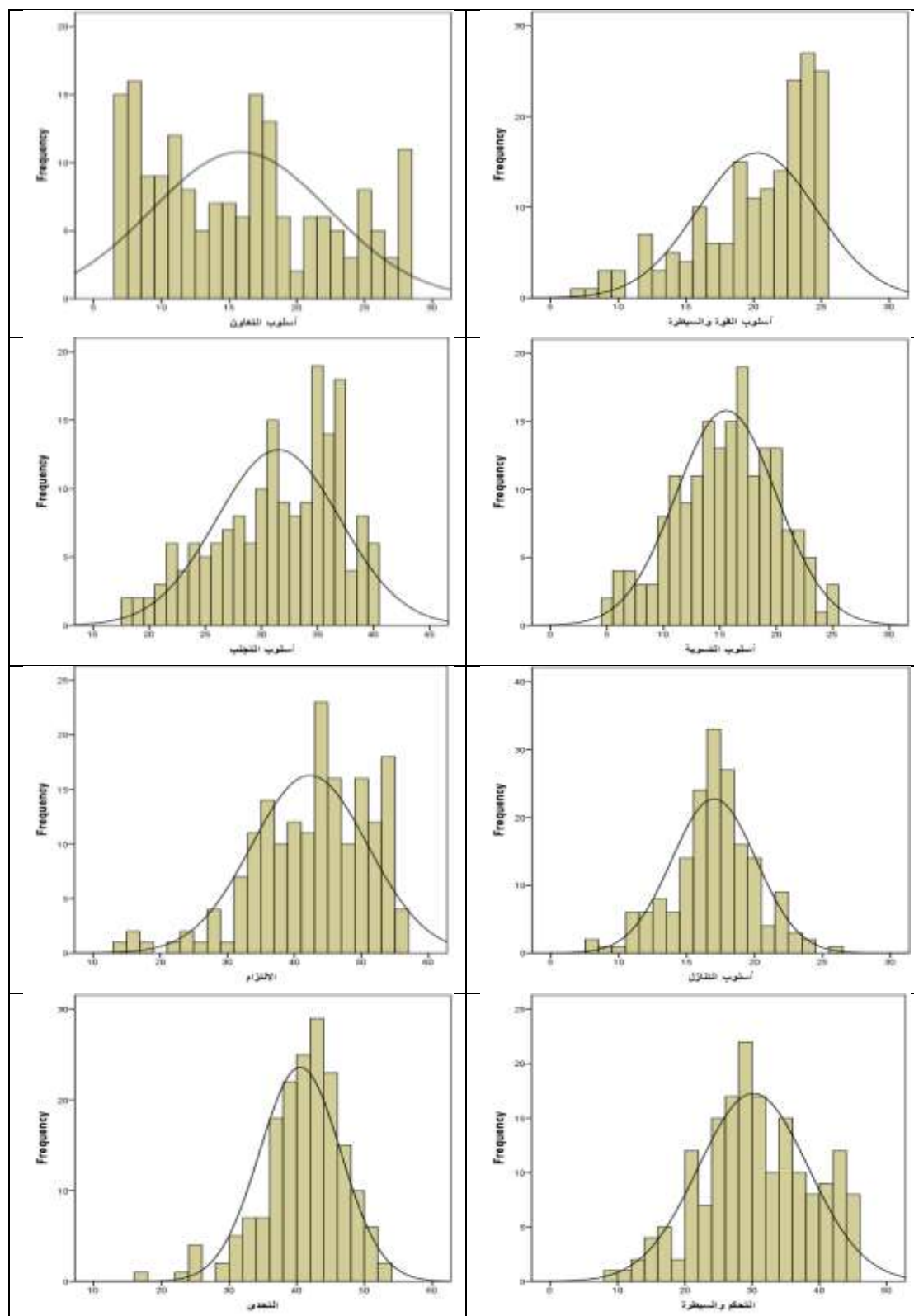
المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
الالتزام	177	42.29	8.668	14	55
التحكم والسيطرة	177	30.16	8.177	9	45
التحدي	177	40.50	5.978	17	52
الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية	177	112.95	19.108	45	148

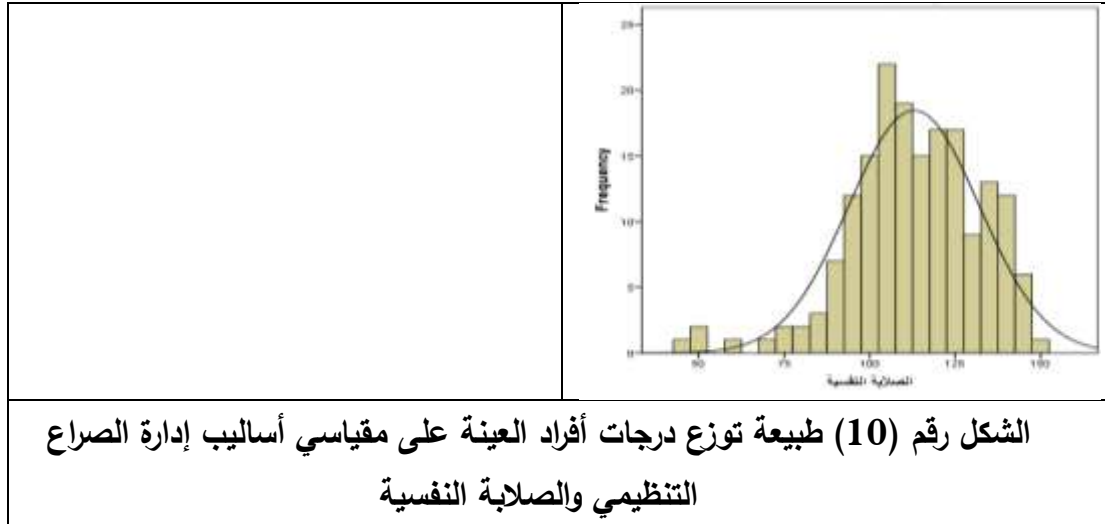
الجدول رقم (24) نتائج اختبار كالموغراف سميرنوف لطبيعة توزيع درجات أفراد العينة

على مقياسي أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية

المتغير	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
أسلوب القوة والسيطرة	0.162	0.957	غير دالة
أسلوب التعاون	0.114	0.960	غير دالة
أسلوب التسوية	0.073	0.106	غير دالة
أسلوب التجنب	0.128	0.936	غير دالة
أسلوب التنازل	0.124	0.106	غير دالة
الالتزام	0.092	0.643	غير دالة
التحكم والسيطرة	0.066	0.149	غير دالة
التحدي	0.092	0.909	غير دالة
الدرجة الكلية	0.046	0.301	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن كافة قيم Z غير دالة إحصائياً مما يُشير إلى أن طبيعة توزيع درجات أفراد العينة لا تختلف بشكل دال إحصائياً عن التوزيع الطبيعي الاعتدالي مما يتطلب استخدام اختبارات معلمية في التحقق من فرضيات الدراسة: ترابط بيرسون، ت ستودينت، تحليل التباين الأحادي، وتبين الأشكال التالية طبيعة توزيع درجات أفراد العينة على مقياسي أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية.





3- الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام مُعامل ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (25) مُعاملات ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية

الأسلوب	الترابط	الالتزام	التحكم والسيطرة	التحدي	الدرجة الكلية
القوة والسيطرة	ترابط بيرسون	0.064	0.048	0.071-	0.027
	القيمة الاحتمالية	0.401	0.524	0.348	0.719
	القرار	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
التعاون	ترابط بيرسون	0.508	0.516	0.360	0.564
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
	القرار	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01
التسوية	ترابط بيرسون	0.011-	0.074-	0.040	0.024-
	القيمة الاحتمالية	0.883	0.326	0.600	0.747
	القرار	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة
التجنب	ترابط بيرسون	0.476-	0.590-	0.275-	0.554-
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
	القرار	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01
التنازل	ترابط بيرسون	0.028-	0.092-	0.053	0.036-
	القيمة الاحتمالية	0.711	0.222	0.484	0.638
	القرار	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

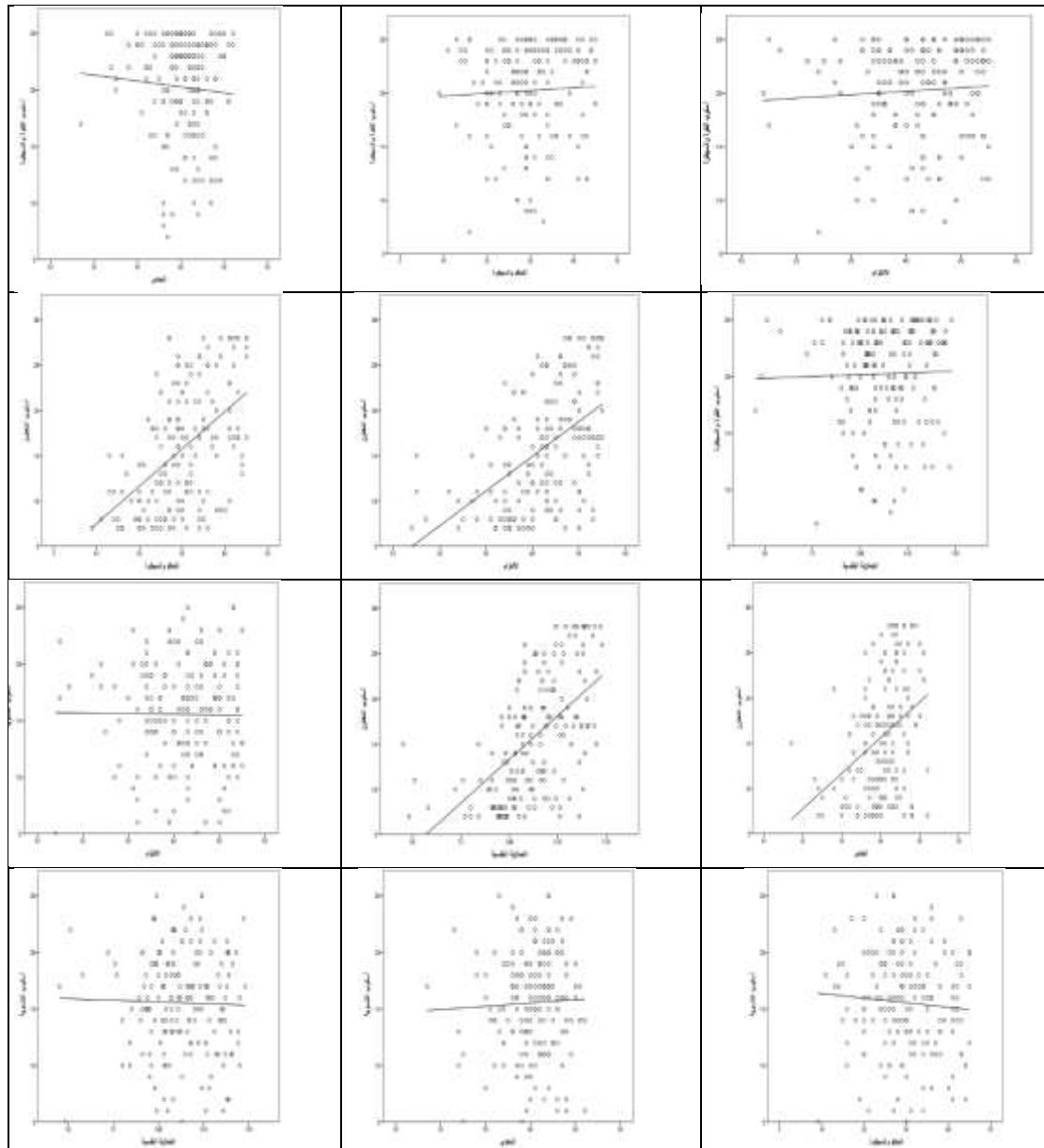
- أسلوب القوة والسيطرة: كانت كافة مُعاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.

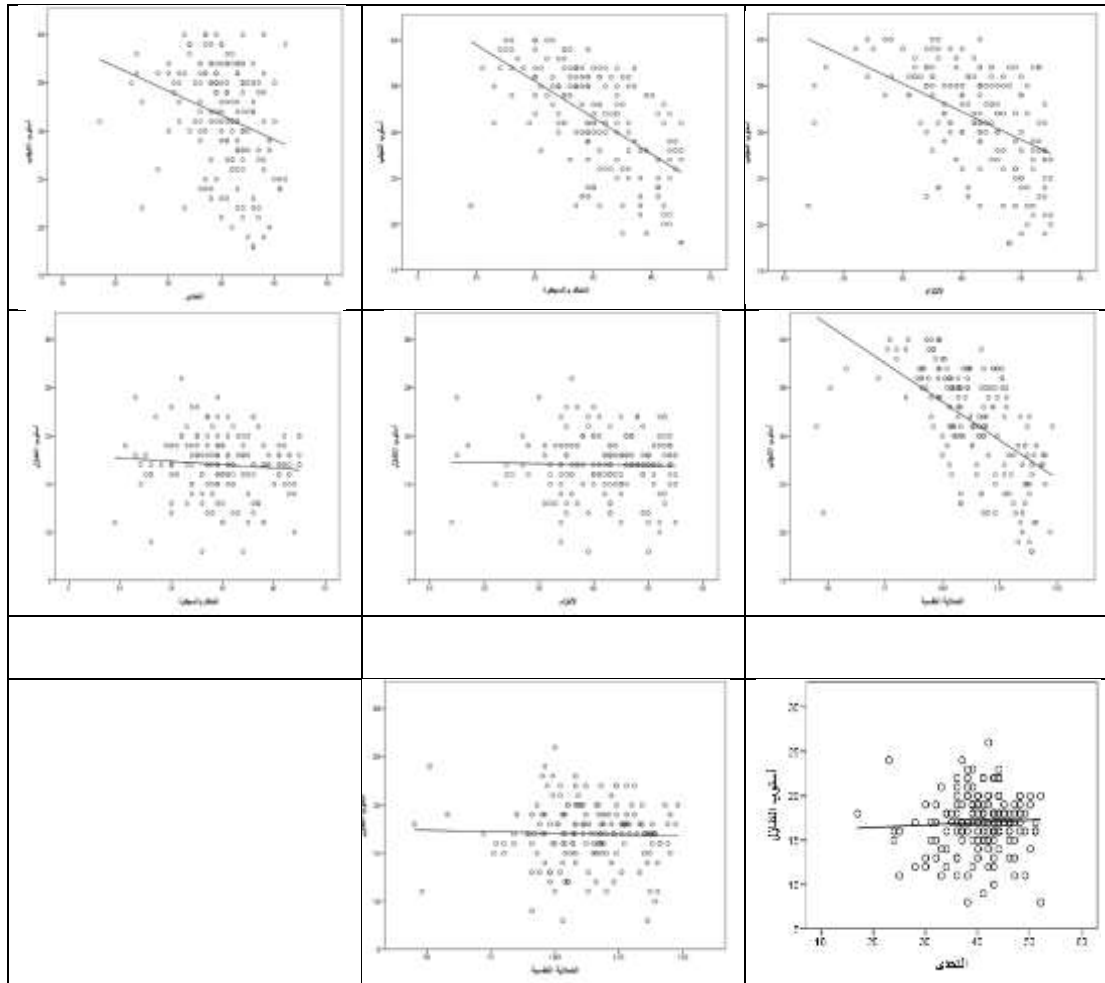
- **أسلوب التعاون:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب إيجابية ودالة إحصائياً مع الالتزام (0.508)، التحكم والسيطرة (0.516)، التحدي (0.360)، الصلابة النفسية (0.564)، عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن رغبة الأفراد في استخدام أسلوب التعاون تزداد مع ارتفاع درجة الصلابة النفسية.
 - **أسلوب التسوية:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.
 - **أسلوب التجنب:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب سالبة ودالة إحصائياً مع الالتزام (-0.476)، التحكم والسيطرة (-0.590)، التحدي (-0.275)، الصلابة النفسية (-0.554)، عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن رغبة الأفراد في الابتعاد عن استخدام أسلوب التجنب تزداد مع ارتفاع درجة الصلابة النفسية.
 - **أسلوب التنازل:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.
- يرى الكيلاني والشرفين 2007 أنه إذا كان معامل الترابط:
- أقل من 0.30 علاقة ضعيفة جداً، وليست ذات أهمية تذكر.
 - من 0.30 إلى 0.40 يمكن أن يكون للترابط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.
 - من 0.40 إلى 0.65 الترابط معتدل متوسط القيمة ويعبر عن علاقة مهمة.
 - من 0.70 إلى 0.90 ترابط مرتفع وعلاقة قوية.
 - من 0.90 إلى 1.00 ترابط مرتفع جداً ويعبر عن علاقة ثابتة (الكيلاني والشرفين، 2007، 431).
- وبالتالي تصبح صياغة الفرضية الأولى كما يلي:
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التعاون ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية.
 - توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية.
 - أي أن أسلوب التعاون في المصارف الخاصة يظهر عندما يتمتع العاملون بدرجة مرتفعة من الصلابة النفسية، وأيضاً يعمل استخدام أسلوب التعاون على رفع درجة الصلابة النفسية لدى العاملين، أما أسلوب التجنب فيظهر عندما يتمتع العاملون بدرجة منخفضة من الصلابة النفسية، وأيضاً يعمل استخدام أسلوب التجنب على خفض درجة الصلابة النفسية لدى العاملين.

وتم تفسير هذه النتيجة بناء على ما تحمله الصلابة النفسية من أبعاد وما يندرج تحتها من صفات تجعل الفرد أكثر تقبلاً للمناقشة وانفتاحاً لها مقارنةً بالفرد ذو الصلابة النفسية المنخفضة الذي يرى الصراعات على أنها هدامة وذات نتائج كارثية فيعمد إلى تجنبها..

بشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (الحشالي، 2004)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى، وإلى وجود علاقة سلبية بين استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة (عبد الواحد، 2008)، (بروير 2002، Brewer)، (عويس، 2002).





الشكل رقم (11) طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية

4- الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (26) الإحصاء الوصفي لدرجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة والسيطرة	الإناث	119	20.17	4.336
	الذكور	58	20.43	4.612
التعاون	الإناث	119	16.11	6.285
	الذكور	58	15.28	7.095

الأسلوب	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التسوية	الإناث	119	15.88	4.245
	الذكور	58	14.88	4.867
التجنب	الإناث	119	31.30	5.294
	الذكور	58	31.90	5.931
التنازل	الإناث	119	16.62	3.221
	الذكور	58	17.81	2.704

الجدول رقم (27) نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	التباين	ف ليفين	القيمة الاحتمالية	القرار	ت	د ح	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	تجانس	0.074	0.786	غير دالة	-0.371	175	0.711	غير دالة
	عدم تجانس				-0.363	107.100	0.717	غير دالة
التعاون	تجانس	2.780	0.097	غير دالة	0.793	175	0.429	غير دالة
	عدم تجانس				0.761	101.749	0.449	غير دالة
التسوية	تجانس	1.921	0.168	غير دالة	1.405	175	0.162	غير دالة
	عدم تجانس				1.341	100.436	0.183	غير دالة
التجنب	تجانس	1.262	0.263	غير دالة	-0.673	175	0.502	غير دالة
	عدم تجانس				-0.647	102.398	0.519	غير دالة
التنازل	تجانس	1.435	0.233	غير دالة	-2.424	175	0.016	دالة عند 0.05
	عدم تجانس				-2.574	132.460	0.011	دالة عند 0.05

يلاحظ من الجدول السابق أن كافة قيم ت كانت غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ت بالنسبة لأسلوب التنازل فقد بلغت (-2.424) وهي دالة عند (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في أسلوب التنازل فقد بلغ متوسط الذكور (17.81)، بينما بلغ متوسط الإناث (16.62)، أي أن الذكور يستخدمون أسلوب التنازل أكثر مما تستخدمه الإناث، وبالتالي تصبح صياغة الفرضية الثانية مقسمة إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي في أساليب القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب.

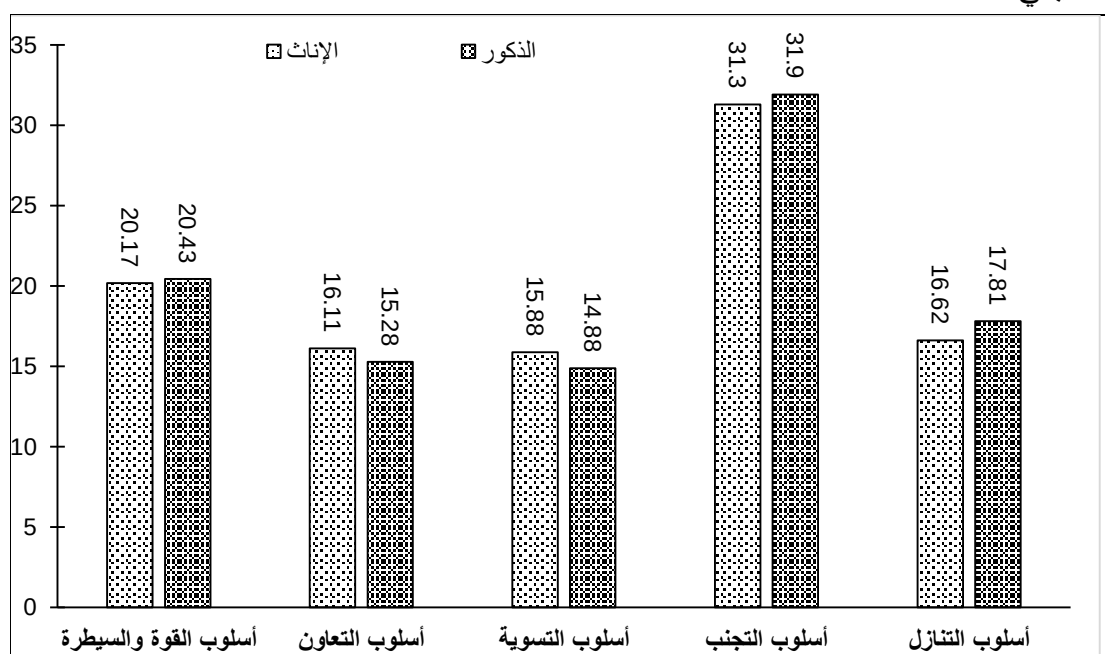
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة في أسلوب التنازل لصالح الذكور.

وتم تفسير ذلك في هذه الدراسة بأن الذكور والإناث كانوا يخضعون لذات الظروف المهنية وذات الصراعات لذلك كانت رؤيتهم للأساليب المتبعة واحدة، أما بخصوص أسلوب التنازل فكانت

النتيجة عكس ما تم توقعها، ففي الواقع نرى إن الإناث هن أكثر تتنازلاً من الذكور بحكم التنشئة الأسرية منذ الصغر وكذلك في الحياة الأسرية والزوجية غالباً ما تكون الأنثى هي من تتنازل أكثر من الذكر، ولكن هذه الدراسة بينت العكس وقد يكون ذلك إما بسبب عدم واقعية عينة البحث ومصادقيتها في الإجابة عن أسئلة الاستبيان أو قد يكون فعلاً الذكور يستخدمون التنازل كحل للصراع أكثر من الإناث تجنباً للجدل والنقاش.

بشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حريم، 2003) التي ذكرت عدم وجود فروق بين الجنسين في استخدام أساليب القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (عبد الواحد، 2008)، (العتار، 2010)، (بروير، 2002) التي ذكرت وجود فروق بين الجنسين في تصورات أفراد العينة لإدارة الصراع التنظيمي.



الشكل رقم (12) متوسطات درجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

5- الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (28) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل

الأسلوب	جهة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة والسيطرة	بنك الأردن سورية	18	20.94	3.888
	بنك الشام	40	21.65	3.302
	بنك الشرق	16	18.81	5.294
	بنك بيمو العربي السعودي	59	19.86	4.325
	بنك قطر الوطني	16	20.13	4.515
	بنك بركة	28	19.54	5.433
	الكلي	177	20.25	4.417
التعاون	بنك الأردن سورية	18	16.44	6.528
	بنك الشام	40	15.28	6.341
	بنك الشرق	16	15.69	7.310
	بنك بيمو العربي السعودي	59	16.88	6.777
	بنك قطر الوطني	16	14.69	6.300
	بنك بركة	28	14.79	6.291
	الكلي	177	15.84	6.553
التسوية	بنك الأردن سورية	18	14.83	3.185
	بنك الشام	40	14.38	4.743
	بنك الشرق	16	16.19	3.507
	بنك بيمو العربي السعودي	59	16.63	4.522
	بنك قطر الوطني	16	15.88	4.319
	بنك بركة	28	14.89	4.954
	الكلي	177	15.55	4.469
التجنب	بنك الأردن سورية	18	31.22	5.451
	بنك الشام	40	30.88	5.464
	بنك الشرق	16	33.00	4.926
	بنك بيمو العربي السعودي	59	31.56	5.911
	بنك قطر الوطني	16	32.13	5.608

الأسلوب	جهة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	بنك بركة	28	31.21	5.209
	الكلي	177	31.50	5.501
التنازل	بنك الأردن سورية	18	16.67	1.910
	بنك الشام	40	16.93	3.323
	بنك الشرق	16	17.25	2.352
	بنك بيمو العربي السعودي	59	17.31	2.932
	بنك قطر الوطني	16	16.31	4.127
	بنك بركة	28	17.00	3.600
	الكلي	177	17.01	3.104

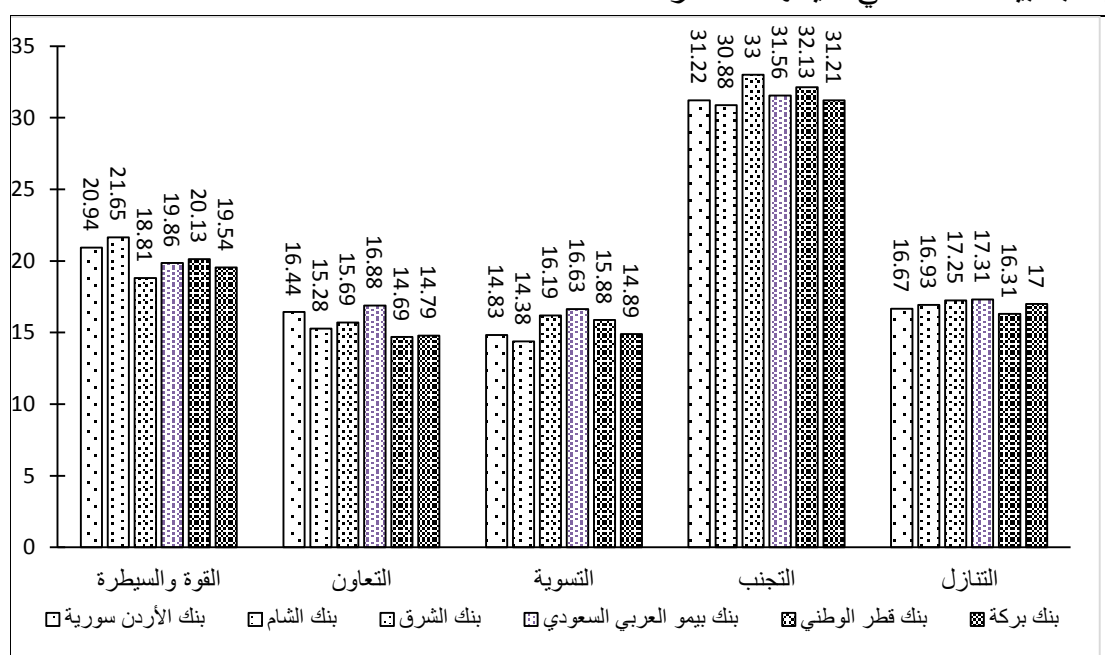
الجدول رقم (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل

الأسلوب	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	بين المجموعات	143.448	5	28.690	1.491	0.195	غير دالة
	داخل المجموعات	3290.111	171	19.240			
	الكلي	3433.559	176				
التعاون	بين المجموعات	136.070	5	27.214	0.627	0.679	غير دالة
	داخل المجموعات	7422.178	171	43.405			
	الكلي	7558.249	176				
التسوية	بين المجموعات	153.202	5	30.640	1.558	0.174	غير دالة
	داخل المجموعات	3362.538	171	19.664			
	الكلي	3515.740	176				
التجنب	بين المجموعات	61.756	5	12.351	0.401	0.848	غير دالة
	داخل المجموعات	5264.493	171	30.787			
	الكلي	5326.249	176				
التنازل	بين المجموعات	16.256	5	3.251	0.331	0.894	غير دالة
	داخل المجموعات	1679.721	171	9.823			
	الكلي	1695.977	176				

يتبين من الجدول السابق أن كافة قيم ف كانت غير دالة إحصائياً مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل وفي هذا السياق يرى الكيلاني والشريفين أنه عندما تكون نتيجة تحليل التباين الأحادي غير دالة إحصائياً فإن الباحث لا يحتاج إلى أي خطوة بعد ذلك (الكيلاني والشريفين، 2007، 227)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل.

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل من خلال التشابه في أنظمة العمل وقوانينه بين المصارف الخاصة موضوع الدراسة، فهي جميعاً تعمل في ظل تشريعات وقوانين وأنظمة وتعليمات موحدة تنظم عمل المصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية، وتشابه الظروف وتشابه بيئة العمل التي تعيشها المصارف الخاصة.



الشكل رقم (13) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب جهة العمل

6- الفرضية الرابعة

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (30) معاملات ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب

إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل

الأسلوب	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	0.091	0.228	غير دالة
التعاون	0.177	0.018	دالة عند 0.05

التسوية	0.147-	0.051	غير دالة
التجنب	0.273	0.000	دالة 0.01
التنازل	0.103-	0.174	غير دالة

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- **أسلوب القوة والسيطرة:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب القوة والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.091 وهو غير دال إحصائياً، أي أنه من يميل إلى القوة والسيطرة كحل للصراع لا يؤثر به عدد سنوات خبرته في العمل مهما زادت، ولذلك نرى مدراء مصارف يستخدمون هذا الأسلوب رغم خبرتهم الطويلة في العمل.
- **أسلوب التعاون:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب التعاون وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.177 وهو دال إحصائياً عند 0.05، أي أن الفرد الذي يميل في طبيعة أمره إلى التعاون فإن زيادة عدد سنوات خبرته في العمل تزيد من ميله واستخدامه لهذا الأسلوب وربما يعود ذلك إلى الألفة والولاء التي تختلف باختلاف سنوات العمل، فلا يكون ولاء الفرد لبيئة عمله وألفته معها في السنة الأولى هي نفسها بعد مرور خمس سنوات أو أكثر؛ ومن جهة أخرى تستخدم إدارات المصارف أسلوب التعاون مع ذوي سنوات الخبرة الطويلة في العمل أكثر من استخدامها لهذا الأسلوب مع الموظفين الجدد نسبياً.
- **أسلوب التسوية:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب التسوية وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.147- وهو غير دال إحصائياً، أي أن الأفراد الذين يستخدمون هذا الأسلوب في طبيعة أمرهم لن تؤثر عليهم زيادة سنين خبرتهم في العمل على اتباعهم لهذا الأسلوب.
- **أسلوب التجنب:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب التجنب وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.273 وهو دال إحصائياً عند 0.01. أي أن الأفراد الذين لا يفضلون استخدام التجنب كحل في طبيعة الأحوال، كلما زادت سنوات خبرتهم في العمل فإن عدم تفضيل هذا الأسلوب يزداد عندهم ويترسخ وربما يكون السبب هو التقدم في العمر والخبرة المكتسبة التي تؤكد أن تجنب الحل ليس حلاً مناسباً.
- **أسلوب التنازل:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب التنازل وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.103 وهو غير دال إحصائياً. مما يشير إلى أن الأفراد التي تميل إلى التنازل وتراه حلاً مناسباً للصراع فإنها ستستخدمه سواء كانت من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة في العمل.

بشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (القطار، 2010)، (حريم، 2003) التي ذكرت أن ميل الفرد لاستخدام أسلوب التعاون يزداد مع ازدياد سنوات الخبرة في العمل وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (عبد الواحد، 2008)، (بروير 2002، Brewer) التي ذكرت وجود علاقة بين استخدام أسلوب السيطرة والتسوية وبين عدد سنوات الخبرة في العمل.

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (31) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة

الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأسلوب	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة والسيطرة	عازب	124	19.95	4.544
	متزوج	50	21.24	4.003
	غير ذلك	3	16.33	1.155
	الكلي	177	20.25	4.417
التعاون	عازب	124	15.33	6.445
	متزوج	50	17.02	6.604
	غير ذلك	3	17.00	10.149
	الكلي	177	15.84	6.553
التسوية	عازب	124	15.88	4.442
	متزوج	50	14.90	4.523
	غير ذلك	3	13.00	4.000
	الكلي	177	15.55	4.469
التجنب	عازب	124	32.53	5.233
	متزوج	50	28.98	5.498
	غير ذلك	3	30.67	3.512

الأسلوب	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	الكلي	177	31.50	5.501
التنازل	عازب	124	17.27	3.155
	متزوج	50	16.32	2.972
	غير ذلك	3	17.67	1.528
	الكلي	177	17.01	3.104

الجدول رقم (32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأسلوب	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	بين المجموعات	106.063	2	53.031	2.773	0.065	غير دالة
	داخل المجموعات	3327.496	174	19.124			
	الكلي	3433.559	176				
التعاون	بين المجموعات	105.825	2	52.913	1.235	0.293	غير دالة
	داخل المجموعات	7452.424	174	42.830			
	الكلي	7558.249	176				
التسوية	بين المجموعات	54.055	2	27.027	1.359	0.260	غير دالة
	داخل المجموعات	3461.685	174	19.895			
	الكلي	3515.740	176				
التجنب	بين المجموعات	451.731	2	225.865	8.062	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4874.518	174	28.014			
	الكلي	5326.249	176				
التنازل	بين المجموعات	33.753	2	16.877	1.767	0.174	غير دالة
	داخل المجموعات	1662.224	174	9.553			
	الكلي	1695.977	176				

يتبين من الجدول السابق:

- أسلوب القوة والسيطرة: بلغت قيمة ف 2.773 وهي غير دالة إحصائياً.
- أسلوب التعاون: بلغت قيمة ف 1.235 وهي غير دالة إحصائياً.
- أسلوب التسوية: بلغت قيمة ف 1.359 وهي غير دالة إحصائياً.
- أسلوب التجنب: بلغت قيمة ف 8.062 وهي دالة إحصائياً عند 0.01.
- أسلوب التنازل: بلغت قيمة ف 1.676 وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (33) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار
أسلوب التجنب	0.751	2	174	0.474	غير دالة	شفيه

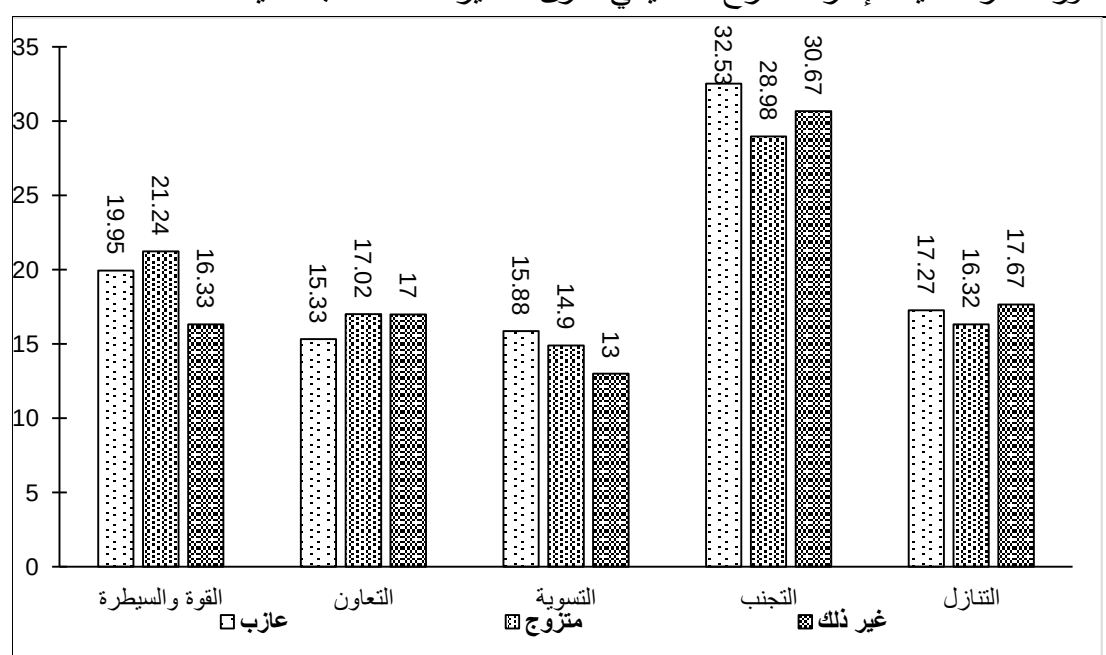
الجدول رقم (34) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة شفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأسلوب	الحالة الاجتماعية	الحالة الاجتماعية	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار
التجنب	عازب	متزوج	3.552	0.000	دالة عند 0.01
		غير ذلك	1.866	0.834	غير دالة
		غير ذلك	-1.687	0.866	غير دالة

يتبين مما سبق ومن خلال المقارنة بين العازب والمتزوج، كان الفرق دالاً إحصائياً عند 0.01 لصالح العازبين؛ أي أن العازبين يميلون أكثر من المتزوجين إلى أسلوب التجنب، فقد بلغ متوسط العازبين (32.53) بينما بلغ متوسط المتزوجين (28.98) أما في الحالات الاجتماعية (غير ذلك) أي الأرملة أو المطلقة فقد بلغ المتوسط (30.67) أي أنه غير دال إحصائياً.

وقد يعود تفسير ذلك إلى المتزوج الذي يدخل مضمار الحياة الزوجية التشاركية يعيش تجارب ومواقف إضافية ويتعلم منها ويكون قادر على إدراك فعالية الأساليب كلها ومدى مناسبتها للمواقف التي يتعرض لها، أما العازب الذي لم يدخل الحياة الزوجية التشاركية لم يختبر الأساليب الأخرى فيلجأ إلى الأسلوب الذي يعتبره نوعاً ما الأسهل وهو التجنب.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (القطار، 2010) التي ذكرت وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.



**الشكل رقم (14) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع
التنظيمي حسب الحالة الاجتماعية**

7- الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (35) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة

الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأسلوب	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة والسيطرة	إعدادية	5	20.20	2.683
	ثانوية	24	19.75	4.720
	معهد متوسط	25	20.92	3.662
	جامعية	87	19.72	4.505
	دراسات عليا	36	21.42	4.582
	الكلي	177	20.25	4.417
التعاون	إعدادية	5	15.60	6.348
	ثانوية	24	13.33	5.623
	معهد متوسط	25	16.48	5.945
	جامعية	87	16.16	7.233
	دراسات عليا	36	16.31	5.716
	الكلي	177	15.84	6.553
التسوية	إعدادية	5	15.60	2.302
	ثانوية	24	15.17	4.459
	معهد متوسط	25	16.72	3.964
	جامعية	87	15.84	4.575
	دراسات عليا	36	14.31	4.659
	الكلي	177	15.55	4.469

الأسلوب	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التجنب	إعدادية	5	31.40	7.503
	ثانوية	24	33.54	4.107
	معهد متوسط	25	32.68	4.732
	جامعية	87	31.64	5.912
	دراسات عليا	36	28.97	4.790
	الكلية	177	31.50	5.501
التنازل	إعدادية	5	16.20	1.095
	ثانوية	24	17.21	3.050
	معهد متوسط	25	18.08	3.570
	جامعية	87	16.89	2.978
	دراسات عليا	36	16.56	3.238
	الكلية	177	17.01	3.104

الجدول رقم (36) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأسلوب	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
القوة والسيطرة	بين المجموعات	90.290	4	22.573	1.161	0.330	غير دالة
	داخل المجموعات	3343.269	172	19.438			
	الكلية	3433.559	176				
التعاون	بين المجموعات	178.089	4	44.522	1.038	0.389	غير دالة
	داخل المجموعات	7380.159	172	42.908			
	الكلية	7558.249	176				
التسوية	بين المجموعات	100.781	4	25.195	1.269	0.284	غير دالة
	داخل المجموعات	3414.959	172	19.854			
	الكلية	3515.740	176				
التجنب	بين المجموعات	366.724	4	91.681	3.180	0.015	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4959.525	172	28.834			
	الكلية	5326.249	176				
التنازل	بين المجموعات	41.640	4	10.410	1.082	0.367	غير دالة
	داخل المجموعات	1654.338	172	9.618			
	الكلية	1695.977	176				

يتبين من الجدول السابق:

- أسلوب القوة والسيطرة: بلغت قيمة ف 1.161 وهي غير دالة إحصائياً.

- أسلوب التعاون: بلغت قيمة ف 1.038 وهي غير دالة إحصائياً.
- أسلوب التسوية: بلغت قيمة ف 1.269 وهي غير دالة إحصائياً.
- أسلوب التجنب: بلغت قيمة ف 3.180 وهي دالة إحصائياً عند 0.05.
- أسلوب التنازل: بلغت قيمة ف 1.082 وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (37) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على

مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار
أسلوب التجنب	2.395	4	172	0.052	غير دالة	شيفيه

الجدول رقم (38) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات

درجات أفراد العينة على مقياس أسلوب التجنب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

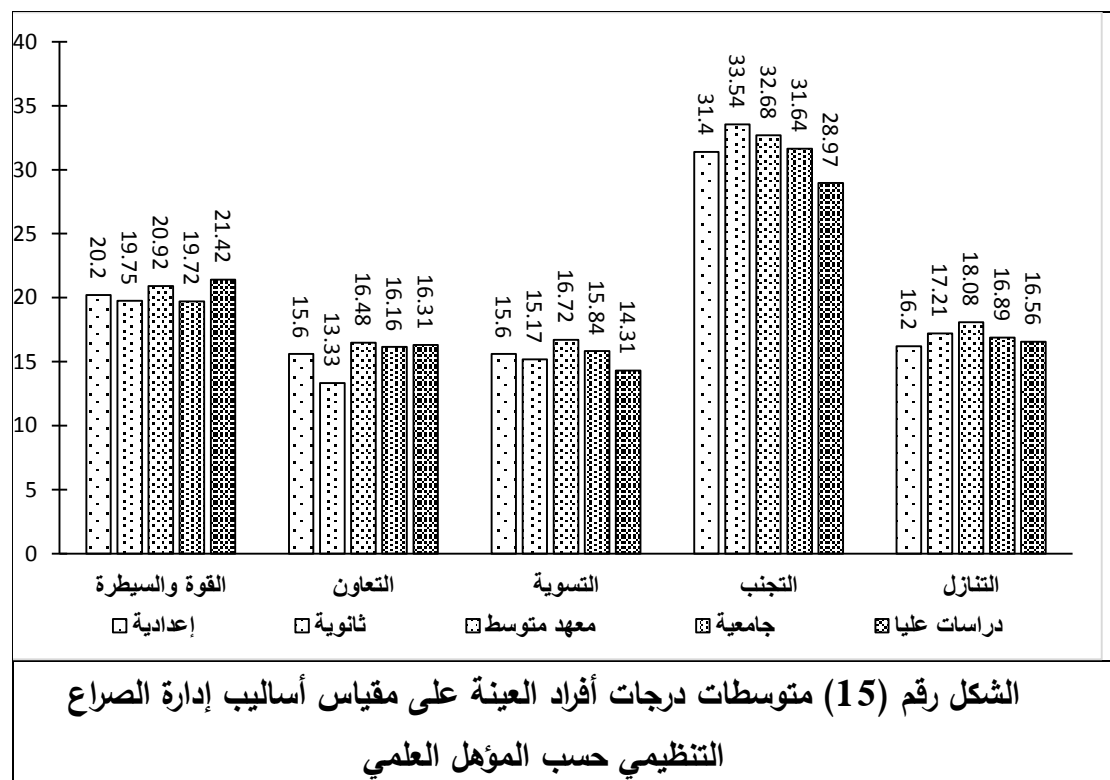
المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار
أسلوب التجنب	إعدادية	ثانوية	-2.142	0.956	غير دالة
		معهد متوسط	-1.280	0.993	غير دالة
		جامعية	-0.244	1.000	غير دالة
		دراسات عليا	2.428	0.925	غير دالة
	ثانوية	معهد متوسط	0.862	0.989	غير دالة
		جامعية	1.898	0.672	غير دالة
		دراسات عليا	4.569	0.037	دالة عند 0.05
		معهد متوسط	1.036	0.948	غير دالة
	معهد متوسط	دراسات عليا	3.708	0.139	غير دالة
		جامعية	2.671	0.183	غير دالة

يتبين أنه بمقارنة حملة الدراسات العليا مع حملة الثانوية كان الفرق دالاً إحصائياً عند (0.05) لصالح حملة الثانوية فيما يخص استخدام أسلوب التجنب.

أي أن حملة الثانوية كانوا أكثر ميلاً إلى استخدام أسلوب التجنب من حملة الدراسات العليا، وباقي المقارنات فقد كانت فيها الفروق غير دالة إحصائياً.

وتُفسر هذه النتيجة بأن المستوى العلمي في بعض الأحيان يكون مؤثراً على إدراك الفرد للأحداث وتفضيله للأساليب المتبعة تجاهها، هذا في حال افترضنا أن الدرجة العلمية كلما ارتفعت لتصل إلى الدراسات العليا، يرتفع معها الوعي والثقافة والنضج الفكري في حل المشكلات والصراعات. مما يعني أن حملة الدراسات العليا لديهم من ذكاء التعامل مع المواقف ما يكفي لاختيار الأسلوب الأنسب لحل كل صراع مع استبعاد أسلوب التجنب.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (وشاحي، 2002) التي ذكرت أن الأسلوب الأكثر استخداماً لحملة الماجستير فما فوق هو أسلوب التجنب.



8- الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (39) الإحصاء الوصفي لدرجات الذكور والإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام	الإناث	119	42.22	8.252
	الذكور	58	42.43	9.539
التحكم والسيطرة	الإناث	119	30.39	7.869
	الذكور	58	29.71	8.830
التحدي	الإناث	119	40.40	5.951
	الذكور	58	40.71	6.081
الدرجة الكلية	الإناث	119	113.01	18.629
	الذكور	58	112.84	20.221

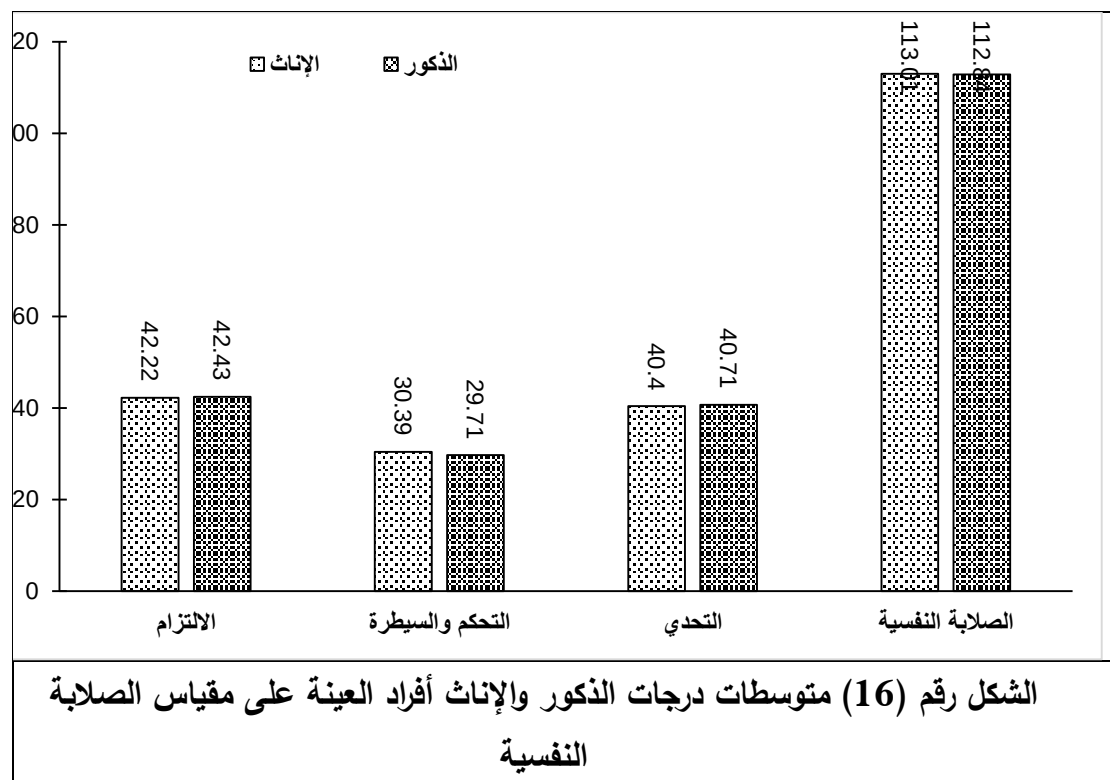
الجدول رقم (40) دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	التباين	ف ليفين	القيمة الاحتمالية	القرار	ت	د ح	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام	تجانس	1.824	0.179	غير دالة	-0.153	175	0.879	غير دالة
	عدم تجانس				-0.145	99.752	0.885	غير دالة
التحكم والسيطرة	تجانس	1.317	0.253	غير دالة	0.518	175	0.605	غير دالة
	عدم تجانس				0.498	102.265	0.620	غير دالة
التحدي	تجانس	0.193	0.661	غير دالة	-0.316	175	0.752	غير دالة
	عدم تجانس				-0.314	110.946	0.754	غير دالة
الدرجة الكلية	تجانس	0.721	0.397	غير دالة	0.053	175	0.958	غير دالة
	عدم تجانس				0.052	105.218	0.959	غير دالة

يلاحظ من الجدول السابق أن كافة قيم ت كان غير دالة إحصائياً مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الصلابة النفسية، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.

ويعود ذلك لطبيعة الصلابة النفسية التي في غالبها مكتسبة ويتم اكتسابها بالتشئة الأسرية والاجتماعية والخبرات والفرص التي يواجهها الفرد ذكراً كان أم أنثى.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (دراسة الرفاعي، 2003)، (دراسة دارب نصر، 2012)، دراسة دوجاهيه، (2014) التي ذكرت عدم وجود فروق بين الجنسين بالصلابة النفسية. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (Stephenson, 1990) التي ذكرت أن الإناث أكثر صلابة من الذكور.



9- الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (41) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل تبعاً لمتغير جهة العمل

الأبعاد	جهة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام	بنك الأردن سورية	18	45.39	6.011
	بنك الشام	40	42.10	9.323
	بنك الشرق	16	40.75	8.450
	بنك بيمو العربي السعودي	59	42.90	8.047
	بنك قطر الوطني	16	39.25	10.057
	بنك بركة	28	41.89	9.601
	الكلي	177	42.29	8.668
التحكم والسيطرة	بنك الأردن سورية	18	32.89	8.281

الأبعاد	جهة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	بنك الشام	40	30.38	8.634
	بنك الشرق	16	30.19	8.408
	بنك بيمو العربي السعودي	59	30.05	8.398
	بنك قطر الوطني	16	26.25	7.443
	بنك بركة	28	30.57	7.010
	الكلي	177	30.16	8.177
التحدي	بنك الأردن سورية	18	40.67	6.221
	بنك الشام	40	39.93	6.955
	بنك الشرق	16	40.50	5.774
	بنك بيمو العربي السعودي	59	40.92	4.647
	بنك قطر الوطني	16	38.19	6.524
	بنك بركة	28	41.68	6.684
	الكلي	177	40.50	5.978
الصلابة النفسية	بنك الأردن سورية	18	118.94	14.157
	بنك الشام	40	112.40	20.585
	بنك الشرق	16	111.44	20.992
	بنك بيمو العربي السعودي	59	113.86	17.835
	بنك قطر الوطني	16	103.69	21.171
	بنك بركة	28	114.14	19.612
	الكلي	177	112.95	19.108

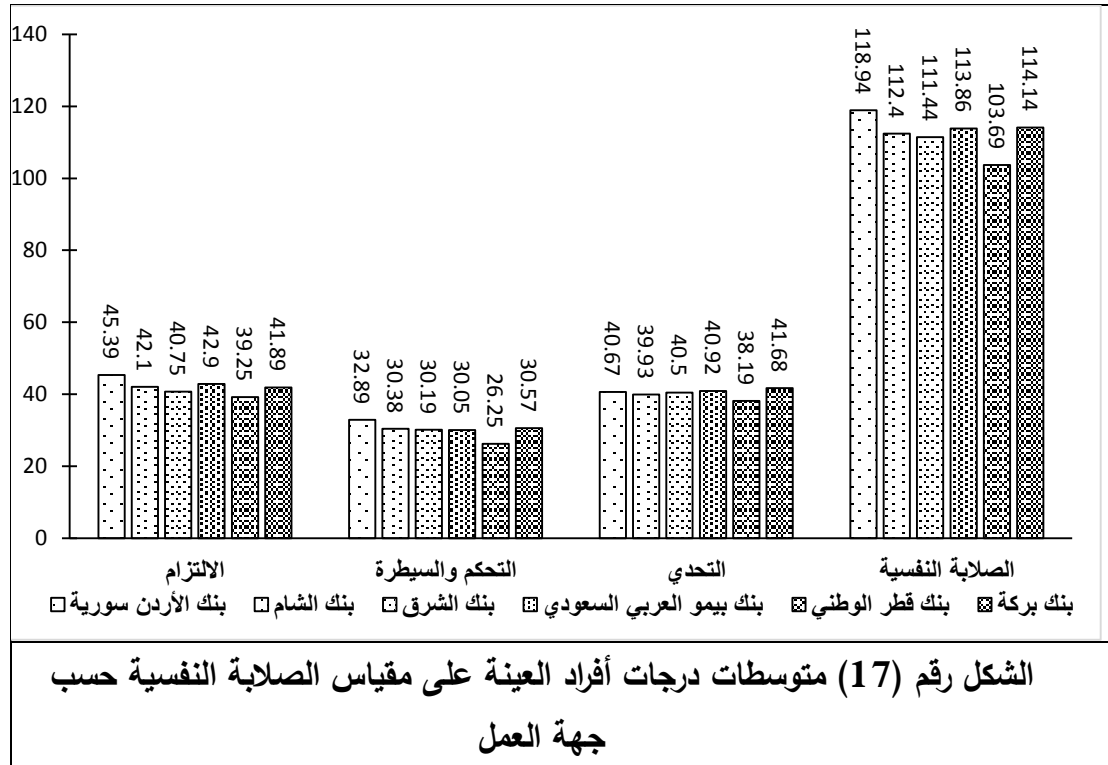
الجدول رقم (42) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات

درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام	بين المجموعات	386.359	5	77.272	1.029	0.402	غير دالة
	داخل المجموعات	12835.946	171	75.064			
	الكلي	13222.305	176				
التحكم والسيطرة	بين المجموعات	385.954	5	77.191	1.160	0.331	غير دالة
	داخل المجموعات	11382.295	171	66.563			
	الكلي	11768.249	176				
التحدي	بين المجموعات	148.353	5	29.671	0.826	0.533	غير دالة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
	داخل المجموعات	6141.896	171	35.918			
	الكلية	6290.249	176				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2157.375	5	431.475	1.188	0.317	غير دالة
	داخل المجموعات	62100.263	171	363.159			
	الكلية	64257.638	176				

يتبين من الجدول السابق أن كافة قيم ف كانت غير دالة إحصائياً مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل من خلال الظروف الحياتية الواحدة التي مرت على الكل أولاً، ومن خلال الدورات التدريبية والتأهيلية التي تقيمها المصارف الخاصة أجمع لموظفيها وذلك لتمكينهم نفسياً ومهنياً.



10- الفرضية التاسعة

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل ترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (43) مُعاملات تربط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل

القرار	القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون	الصلابة النفسية
دالة 0.01	0.000	0.508	الالتزام
دالة 0.01	0.000	0.550	التحكم والسيطرة
غير دالة	0.765	-0.023	التحدي
دالة 0.01	0.000	0.459	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام والتحكم وعدد سنوات الخبرة في العمل حيث بلغت (0.508) وهو دال عند 0.01، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التحدي وعدد سنوات الخبرة في العمل حيث بلغت (-0.023).

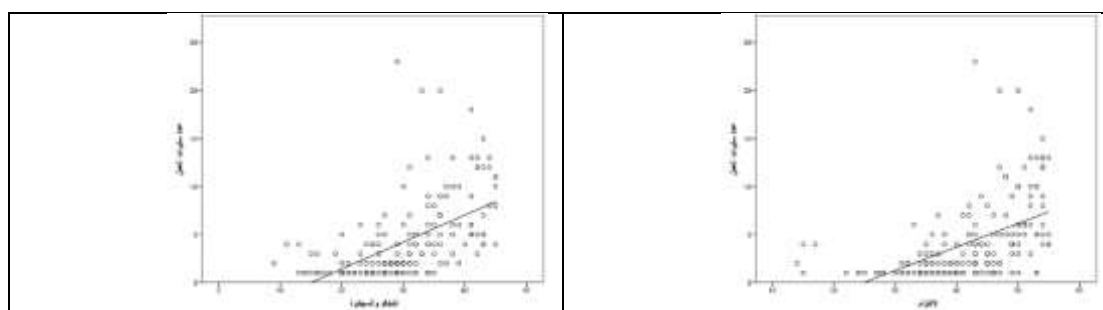
وبالتالي تصبح الفرضية: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التحكم والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل بلغت (0.550) وهو دال عند 0.01

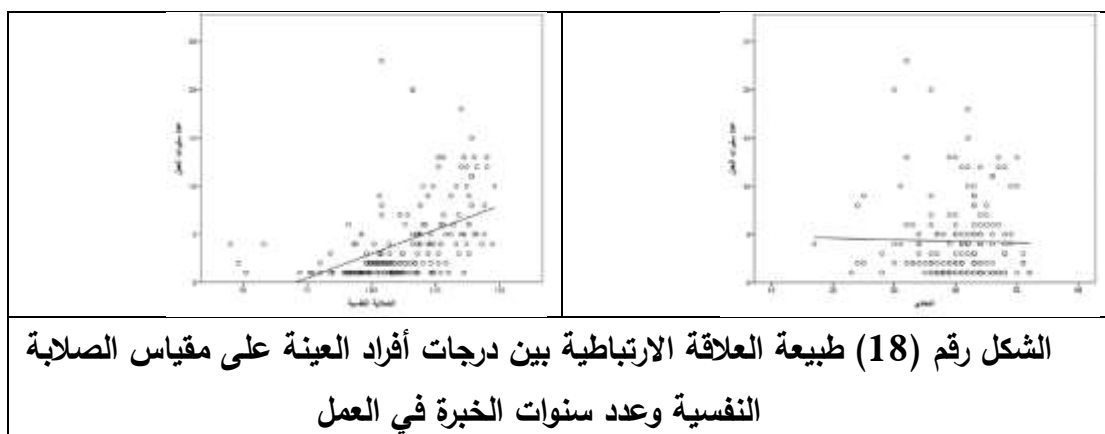
- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التحدي وعدد سنوات الخبرة في العمل بلغت (-0.023) وهو غير دال.

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام وعدد سنوات الخبرة في العمل بلغت (0.459) وهو دال عند 0.01.

ويفسر ذلك بأنه مع زيادة عدد سنوات العمل في المصرف فإن الفرد يزداد تعرضه للخبرات والتحديات مما قد يخلق لديه نوعاً ما من الالتزام خاصة وإن ترافق ذلك مع دخوله بمرحلة عمر متقدمة فيصبح مسيطراً على حياته ومتحكماً بأحداثها قدر الإمكان.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (بخاري، 2013) التي ذكرت أن أكثر أبعاد الصلابة النفسية ظهوراً لدى العينة هي الالتزام.





11- الفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (44) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام	عازب	124	40.53	8.254
	متزوج	50	47.16	6.762
	غير ذلك	3	33.67	20.133
	الكلي	177	42.29	8.668
التحكم والسيطرة	عازب	124	27.74	7.358
	متزوج	50	36.40	6.386
	غير ذلك	3	26.33	14.048
	الكلي	177	30.16	8.177
التحدي	عازب	124	40.69	5.298
	متزوج	50	40.40	6.734
	غير ذلك	3	34.67	15.948
	الكلي	177	40.50	5.978
الدرجة الكلية	عازب	124	108.96	17.242

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	متزوج	50	123.96	16.753
	غير ذلك	3	94.67	49.501
	الكلي	177	112.95	19.108

الجدول رقم (45) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام	بين المجموعات	1792.047	2	896.024	13.640	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	11430.258	174	65.691			
	الكلي	13222.305	176				
التحكم والسيطرة	بين المجموعات	2715.840	2	1357.920	26.101	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9052.409	174	52.025			
	الكلي	11768.249	176				
التحدي	بين المجموعات	106.848	2	53.424	1.503	0.225	غير دالة
	داخل المجموعات	6183.401	174	35.537			
	الكلي	6290.249	176				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9038.253	2	4519.127	14.240	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	55219.385	174	317.353			
	الكلي	64257.638	176				

الجدول رقم (46) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار
الالتزام	4.841	2	174	0.009	دالة عند 0.01	دونيت سي
التحكم والسيطرة	1.416	2	174	0.245	غير دالة	شيفيه
الدرجة الكلية	5.072	2	174	0.007	دالة عند 0.01	دونيت سي

الجدول (47) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على بُعد التحكم والسيطرة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	الحالة الاجتماعية	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار
التحكم والسيطرة	عازب	متزوج	-8.658	0.000	دالة عند 0.01
		غير ذلك	1.409	0.946	غير دالة
	متزوج	عازب	8.658	0.000	دالة عند 0.01
		غير ذلك	10.067	0.066	غير دالة
	غير ذلك	عازب	-1.409	0.946	غير دالة
		متزوج	-10.067	0.066	غير دالة

الجدول رقم (48) نتائج اختبارات المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على بُعد الالتزام والدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية

تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	الحالة الاجتماعية	الفرق بين المتوسطين	القرار
الالتزام	عازب	متزوج	-6.628	دالة عند 0.05
		غير ذلك	6.866	غير دالة
		غير ذلك	13.493	غير دالة
الدرجة الكلية	عازب	متزوج	-15.000	دالة عند 0.05
		غير ذلك	14.293	غير دالة
		غير ذلك	29.293	غير دالة

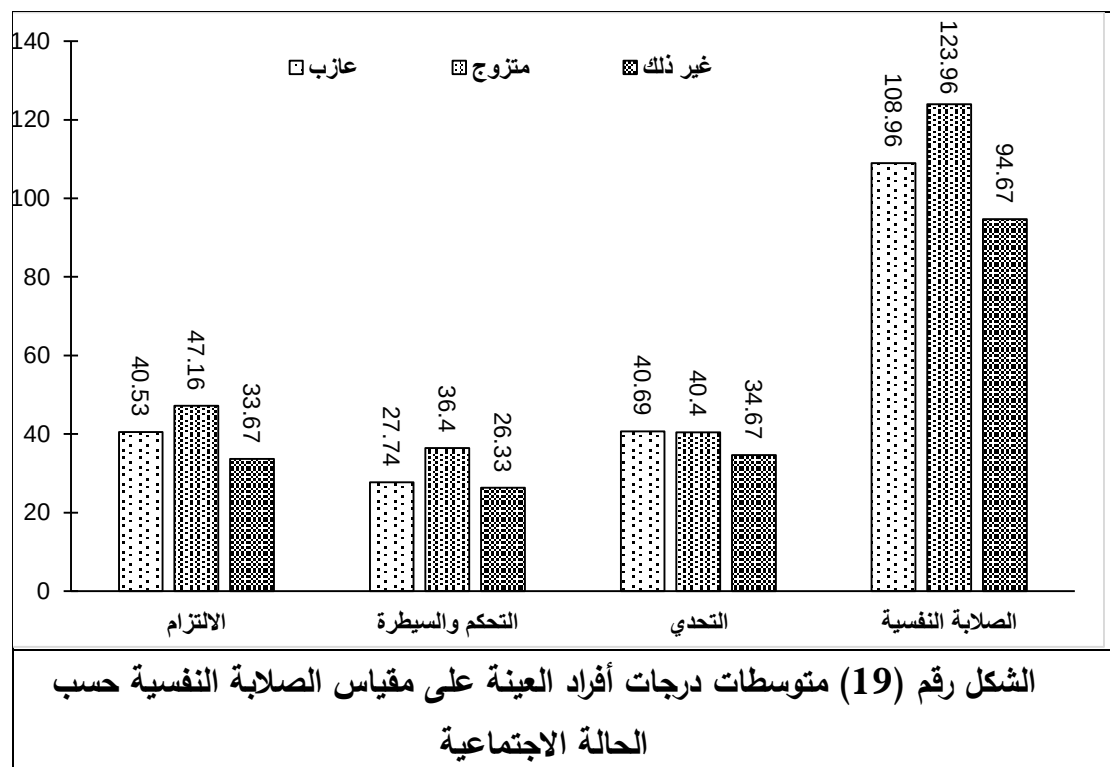
يتبين من الجداول السابقة وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام، التحكم والسيطرة، والدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية وكلها لصالح المتزوجين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في التحدي تبعاً للحالة الاجتماعية.

وبالتالي تصبح صياغة الفرضية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد الالتزام تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد التحكم والسيطرة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد التحدي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

وتُفسر هذه النتيجة من خلال الحياة الزوجية والأسرية التي تتطوي على مسؤوليات كبيرة وتجعل الفرد مسؤولاً عن نفسه أولاً وعن المؤسسة الأسرية ثانياً، الأمر الذي يضطره لأن يكون ملتزماً أكثر ومتحكماً بحياته وأحداثها أكثر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بخاري، 2013) التي ذكرت وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين.



12- الفرضية الحادية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (49) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام	إعدادية	5	26.80	9.149
	ثانوية	24	38.71	10.589
	معهد متوسط	25	40.84	8.533
	جامعية	87	42.67	7.458
	دراسات عليا	36	46.92	6.403
	الكلية	177	42.29	8.668
التحكم والسيطرة	إعدادية	5	20.40	8.792
	ثانوية	24	26.54	9.564

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	معهد متوسط	25	28.92	8.281
	جامعية	87	29.97	7.343
	دراسات عليا	36	35.28	6.088
	الكلية	177	30.16	8.177
التحدي	إعدادية	5	39.80	13.882
	ثانوية	24	41.54	6.692
	معهد متوسط	25	40.20	5.470
	جامعية	87	39.70	5.488
	دراسات عليا	36	42.06	5.366
	الكلية	177	40.50	5.978
	إعدادية	5	87.00	30.553
الدرجة الكلية	ثانوية	24	106.79	23.155
	معهد متوسط	25	109.96	19.003
	جامعية	87	112.33	16.513
	دراسات عليا	36	124.25	14.086
	الكلية	177	112.95	19.108
	إعدادية	5	87.00	30.553

الجدول رقم (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الالتزام	بين المجموعات	2343.103	4	585.776	9.261	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	10879.202	172	63.251			
	الكلية	13222.305	176				
التحكم والسيطرة	بين المجموعات	1775.131	4	443.783	7.638	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9993.117	172	58.100			
	الكلية	11768.249	176				
التحدي	بين المجموعات	173.371	4	43.343	1.219	0.305	غير دالة
	داخل المجموعات	6116.877	172	35.563			
	الكلية	6290.249	176				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9130.637	4	2282.659	7.122	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	55127.002	172	320.506			
	الكلية	64257.638	176				

الجدول رقم (51) نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار
الالتزام	1.778	4	172	0.135	غير دالة	شيفيه
التحكم والسيطرة	1.652	4	172	0.163	غير دالة	شيفيه
الدرجة الكلية	2.086	4	172	0.085	غير دالة	شيفيه

الجدول رقم (52) نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار	
الالتزام	إعدادية	ثانوية	-11.908	0.059	غير دالة	
		معهد متوسط	-14.040	0.013	دالة عند 0.05	
		جامعية	-15.867	0.001	دالة عند 0.01	
		دراسات عليا	-20.117	0.000	دالة عند 0.01	
	ثانوية	معهد متوسط	-2.132	0.927	غير دالة	
		جامعية	-3.958	0.328	غير دالة	
		دراسات عليا	-8.208	0.005	دالة عند 0.01	
	معهد متوسط	جامعية	-1.827	0.906	غير دالة	
		دراسات عليا	-6.077	0.076	غير دالة	
	جامعية	دراسات عليا	-4.250	0.128	غير دالة	
	التحكم والسيطرة	إعدادية	ثانوية	-6.142	0.613	غير دالة
			معهد متوسط	-8.520	0.271	غير دالة
جامعية			-9.566	0.119	غير دالة	
دراسات عليا			-14.878	0.003	دالة عند 0.01	
ثانوية		معهد متوسط	-2.378	0.879	غير دالة	
		جامعية	-3.424	0.437	غير دالة	
		دراسات عليا	-8.736	0.001	دالة عند 0.01	
معهد متوسط		جامعية	-1.046	0.985	غير دالة	
		دراسات عليا	-6.358	0.040	دالة عند 0.05	
جامعية		دراسات عليا	-5.312	0.017	دالة عند 0.05	
الدرجة الكلية		إعدادية	ثانوية	-19.792	0.286	غير دالة
			معهد متوسط	-22.960	0.149	غير دالة
	جامعية		-25.333	0.055	غير دالة	
	دراسات عليا		-37.250	0.001	دالة عند 0.01	
	ثانوية	معهد متوسط	-3.168	0.984	غير دالة	
		جامعية	-5.542	0.772	غير دالة	
		دراسات عليا	-17.458	0.009	دالة عند 0.01	
	معهد متوسط	جامعية	-2.373	0.987	غير دالة	

الأبعاد	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار
		دراسات عليا	-14.290	0.056	غير دالة
	جامعية	دراسات عليا	-11.917	0.027	دالة عند 0.05

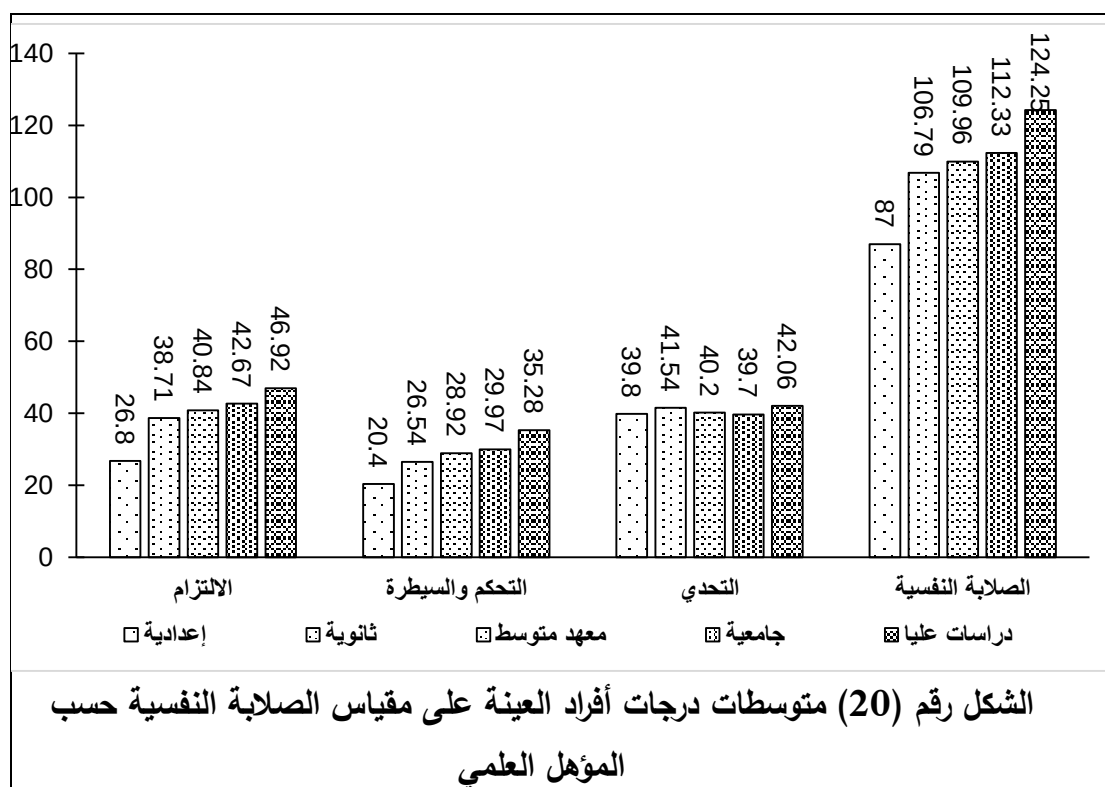
يتبين من الجداول السابقة وجود فروق في الالتزام، التحكم والسيطرة، والدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق في التحدي. وبذلك تصبح صياغة الفرضية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد الالتزام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد التحكم والسيطرة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة في بُعد التحدي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أي أنه إذا افترضنا اقتران المؤهل العلمي الأعلى مع تغير في سمات الشخصية ونضجها فإن ذوي الشهادات الأعلى (دراسات عليا) كان لديهم التزام في حياتهم وتحكم فيها وسيطرة على مجريات أحداثها، على عكس ذوي الشهادات العلمية الأدنى.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بخاري، 2013) التي ذكرت وجود فروق في أبعاد الصلابة النفسية لصالح الحاصلين على دراسات عليا.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دارب نصر، 2012) التي ذكرت عدم وجود فروق في أبعاد الصلابة النفسية تبعاً للمؤهل العلمي.



13- المقترحات

في ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح ما يلي:

- القيام بدورات تدريبية تستهدف الصلابة النفسية وطرق اكتسابها وتعزيزها سواء عند العاملين في المصارف أو غيرهم.
- القيام بدورات تدريبية لمدراء وموظفي المصارف ونشر ثقافة التواصل الفعال في بيئات العمل لتعزيز العلاقات وتصحيحها.
- توعية مدراء المصارف بأهمية وجود الصراع التنظيمي في بيئات العمل بنسبة معينة كشيء حتمي وضروري وإرشادهم كيفية التعامل معه وأي الأساليب محبذة وأيها مدمرة
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، لتشمل القطاعات الأخرى، لأهمية الطبقة العاملة وأهمية هذه المواضيع ونتائجها على العمل والعاملين.
- إجراء دراسة مماثلة لدى عينات أخرى مهنية من أفراد المجتمع.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- دراسة العلاقة بين الصلابة النفسية والكفاءة الذاتية لدى المديرين.

المراجع

1- المراجع العربية

- أبو حلاوة، محمد. (2009). *النمو الاجتماعي الانفعالي مقارنة بين الذكور والإناث*. كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- أبو ندى، عبد الرحمن. (2007). *الصلابة النفسية وعلاقتها بضغوط الحياة لدى طلبة جامعة الأزهر بفلسطين، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر*.
- أحمد، مدثر. (2003). *الصحة النفسية*. الإسكندرية: المكتب العلمي للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، نبيه. (2002). *عوامل الصحة النفسية السليمة*. القاهرة: دار ايتراك.
- البهاص، سيد أحمد. (2002). *الإنهاك النفسي وعلاقته بالصلابة النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة*. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد (1)، العدد (31)، ص 391
- التيمي، عبد الجليل. (2016). *علم النفس الإيجابي نشأته وأهدافه وتطبيقاته*. عمان: دار صفاء.
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *الشخصية القيادية فكراً وفعلاً*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- الجعافرة، صفاء. (2013). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك*. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، الصفحات: 1664-1666
- جواد، شوقي. (2000). *إدارة الأعمال، منظور كلي*. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- حجازي، مصطفى. (2000). *الصحة النفسية*. بيروت: المركز الثقافي العربي.
- حريم، حسين. (2004). *السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد.
- حسين، بو رغدة. (2005). *إدارة الصراعات التنظيمية*. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد 5، الصفحات: 6-11
- حمادة وعبد اللطيف، لولوة، حسن. (2002). *الصلابة النفسية والرغبة في التحكم لدى طلاب الجامعة، مجلة دراسات نفسية، المجلد (12)، العدد (2)، الصفحات: 229-270*.

- حمزة، جيهان. (2002). دور الصلابة النفسية في المساندة الاجتماعية وتقدير الذات في إدراك المشقة والتعايش معها لدى الراشدين من الجنسين في سياق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- الخالدي، أحمد. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الخضيرات، داود. (2007). مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، عمان.
- خنفر، فتحية. (2014). الصلابة النفسية وعلاقتها بمركز الضبط لدى الطالب الجامعي. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الداهري، صالح. (2008). علم النفس العام. عمان: دار صفاء.
- ديفيد فورد وبارشير. (2000). إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية. ترجمة: حمود المشيقع، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 4، الرياض.
- راضي، زينب. (2008). الصلابة النفسية لدى أمهات شهداء انتفاضة الأقصى وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة.
- رضوان، محمود. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الرفاعي، عزة. (2003). الصلابة النفسية كمتغير وسيط بين إدراك أحداث الحياة الضاغطة وأساليب مواجهتها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة حلوان، القاهرة.
- ريجيو، رونالد ي. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة: فارس حلمي. عمان: الجامعة الأردنية.
- السعدون، عبد الله بن رشيد عبد العزيز. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- السعدي، أمل. (2015). الخصائص السيكومترية لمقياس الصلابة النفسية. مجلة الإرشاد النفسي، العدد 44، مصر.
- السيد عثمان، فاروق. (2001). القلق وإدارة الضغوط، القاهرة: دار الفكر العربي.

- سيد، الحسين. (2012). الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية والاكتئاب لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتضررين وغير المتضررين من السيول في محافظة جدة، رسالة ماجستير منشورة، السعودية.
- شاقورة، يحيى. (2012). المرونة النفسية وعلاقتها بالرضى عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بفلسطين، غزة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين، غزة.
- الشماس، عيسى؛ ميلاد، محمود. (2016). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- صبحي، سيد. (2003). الإنسان وصحته النفسية. القاهرة: دار مصيرية.
- الصيرفي، محمد. (2008). القرار الإداري ونظم دعمه. الإسكندرية: دار الفكر.
- طه، لينا. (2013). العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، فلسطين، غزة.
- عبد الغفار، عبد السلام. (2007). مقدمة في الصحة النفسية. عمان: دار الفكر للنشر.
- عبد الكافي، إسماعيل. (1999). إدارة الصراعات والأزمات الدولية. بيروت: دار الوطن العربي.
- عبد الله، عادل. (1991). اختبار تقدير الذات للمراهقين والراشدين. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- العبدلي، خالد. (2012). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- عبيد، آلاء. (2006). البرمجة اللغوية العصبية. عمان: دار صفاء.
- العتيبي، طارق. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة في جامعة نايف العربية، الرياض.
- عزيز، خالد محمود؛ أحمد، ثابت إحسان؛ عبد الاله، علاء الدين. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى. مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث، (ج2)، المجلد الخامس، الصفحات: 48-71.
- عساف، عبد المعطي. (1994). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- عسكر، علي. (2003). *ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها*. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- عطار، إقبال. (2008). *الذكاء الاجتماعي وعلاقته بكل من مفهوم الذات والصلابة النفسية لدى طلاب الاقتصاد المنزلي بجامعة الملك عبد العزيز*. مجلة كلية التربية، المجلد (1)، العدد (36)، ص 42.
- العطية، مروان. (2012). *المعجم الجامع*. القاهرة: دار النوادر.
- علاء الدين، هلكا. (2016). *الصلابة النفسية وعلاقتها بكل من تحمل الضيق والأبعاد الأساسية للشخصية لدى عينة من المراهقين اللبنانيين*. رسالة دكتوراه في علم النفس، جامعة بيروت، لبنان.
- العميان، محمود. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل.
- عودة، محمد. (2010). *الخبرة الصادمة وعلاقتها بأساليب التكيف والمساندة الاجتماعية والصلابة النفسية لدى أطفال المناطق الحدودية بمنطقة غزة*. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- عوض، محمود. (1990). *علم النفس المرضي*. الإسكندرية: دار المعرفة.
- العيافي، أحمد. (2001). *الصلابة النفسية وأحداث الحياة الضاغطة لدى عينة من الطلاب الأيتام والعاديين بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- عيسى، إبراهيم. (2009). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قرواني، خالد. (2016). *درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم*. جامعة القدس المفتوحة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد (25).
- كفا، رزان. (2012). *الصلابة النفسية وعلاقتها بالمساندة الاجتماعية لدى المسنين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، دمشق.
- كفافي، علاء الدين. (1996). *أعمدة الصحة النفسية التسعة*. مجلة الثقافة النفسية المتخصصة، العدد (13)، الصفحات: 20-39.
- الكيلاني، عبد الله زيد، والشرفين، نضال كمال. (2007). *مدخل إلى الدراسة في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته-مناهجه-تصاميمه-أساليبه الإحصائية*. ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- محمد، جاسم. (2004). المدخل إلى علم النفس العام. عمان: دار الثقافة.
- محمد، جيهان. (2002). دور الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية وتقدير الذات في إدراك المشقة والتعايش معها لدى الراشدين من الجنسين في سياق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الآداب، مصر.
- مراد، آلاء. (2013). الصلابة النفسية وعلاقتها بإدراك الألم على عينة من الراشدين في عيادات أطباء الأسنان في دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- مرسي، إبراهيم. (2008). السعادة وتنمية الصحة النفسية. القاهرة: دار الجامعة للنشر.
- مريم، رجاء. (2016). الصلابة النفسية وعلاقتها بجودة الحياة لدى طالبات جامعة الملك سعود. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 74، الصفحات: 359-358
- مسفر، الزهراني. (2000). الصلابة النفسية والرضا عن الحياة، مجلة كلية النصية، العدد 3، ص 276، جامعة الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، أحمد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- المفرجي، سالم؛ الشهري، عبد الله. (2008). الصلابة النفسية والأمن النفسي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة أم القرى، مكة المكرمة. مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، العدد (19)، ص 15
- نصر، علا دارب. (2014). الصلابة النفسية. المجلة العربية للعلوم النفسية، المجلد 8، العدد 38، الصفحات: 5-7
- هلال، محمد عبد الغني. (2001). مهارات إدارة الصراع والصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- الوحيددي، سارة. (2011). التغير في تقدير الشخصية لدى عينة من أهالي محافظات غزة. قبل وبعد الحرب الإسرائيلية الأخيرة في ضوء بعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- ياغي، شاهر. (2006). الضغوط النفسية لدى العمال في قطاع فلسطين، غزة. وعلاقتها بالصلابة النفسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، فلسطين، غزة.
- يوسف، جمعة. (2007). إدارة الضغوط: القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- يوسف، هبة. (2011). علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ. دراسات نفسية، ط (21)، الصفحات: 65-95

2- المراجع الأجنبية

- Clough, Peter. (2007). *Mental toughness*, London university of hall
- Florian and Tubman Orit. (1995). *Does hardness contribute to mental health during a stressful real life situation? The role of appraisal and coping*, journal of personality and social psychology, vol (68), p (695)
- Funk, s. c. (1992). *Health psychology*, a review of theory and research, U.S.A, library of congress
- Garson. M. (1998). *the relationship between hardiness, coping skills and stress ingratiate student* UMI published doctoral dissertation. alder school of professional psychology
- Garson. M. (1998). *the relationship between hardiness, coping skills and stress ingratiate student* UMI published doctoral dissertation. alder school of professional psychology
- Haydon, j. (2008). *The pleasures of psychological hardness*, New York American library
- Hysted, s. (2012). *Exploring gender equivalence and bias in a measure of psychological hardness*, international journal of psychological studies
- Khishta, N and Shimida, H. (2011). *Effects of acceptance based coping on task performance and subjective stress*, journal of personality and social psychology
- Kobasa, s. c. (1982). *Effectiveness of hardiness exercise and social support resources against hipness*, journal of psychosomatic research, vol (29), p525-535
- Matteson, MT., and Lvancevich. (1987). *Controlling work stress effective human resource and management strategies*, London, josei, bass publishers

- Ruch, Michael. (1995). *Psychological resiliency in the publically sector, hardiness and pressure for change*. journal of vocation behavior
- Ruch, Michael. (1995). *psychological resiliency in the publically sector, hardiness and pressure for change*. journal of vocation behavior
- Thomas & Kilmann. (1974). *thomas–kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, New York, Xircom
- Volkmann, S., & Lazarus, R. (1999). *Stress process and depressive symptomatology*, journal of abnormal psychology
- Wallis. (1991). *Conflict management strategies of Wisconsin in elementary school principals*. university Minnesota
- Ward, Steve. (2007). *Mental toughness for traders*
www.tradersmag.com
- Wiebe, D. (2011). *Hardness and stress moderation A test proposed mechanisms*, journal of personality and social psychology, vol (60), p89–100
- Zelman and Rochelle. (2001). *elementary principals and conflict management*, a critical incident study. doctoral dissertation for university of Nebraska

ملخص الدراسة باللغة العربية

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى عينة

من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

مشكلة الدراسة: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

أهداف الدراسة

(5) الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصلابة النفسية الموجودة لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة بمحافظة دمشق.

(6) التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق.

(7) الكشف عن مستوى وجود الصلابة النفسية لدى عينة من العاملين في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق موضوع الدراسة.

(8) الكشف عن دلالة الفروق بين العاملين في الصلابة النفسية وفي أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (جهة العمل، الجنس، الفئة العمرية، فئة عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

أسئلة الدراسة

(3) ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف الخاصة موضوع الدراسة كما يراها أفراد العينة.

(4) ما مستوى الصلابة النفسية لدى أفراد العينة.

فرضيات الدراسة

(1) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية لدى أفراد العينة.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل.

- (4) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- (7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.
- (8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل.
- (9) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- (10) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- (11) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- أدوات الدراسة:** مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مقياس الصلابة النفسية.
- الإجابة عن السؤال الأول:** ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف الخاصة موضوع الدراسة من وجهة أفراد العينة: أتى أسلوب القوة والسيطرة في الترتيب الأول بنسبة (4.05) وبمستوى مرتفع من حيث شيوع الاستخدام في المصارف من وجهة نظر أفراد العينة ثم يليه أسلوب التجنب بنسبة (3.94) أيضاً بمستوى مرتفع، وبعده التسوية بنسبة (3.11) والتنازل بمستوى متوسط وأخيراً التعاون بنسبة (2.26) وبمستوى منخفض.
- الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الصلابة النفسية لدى أفراد العينة: أتى الالتزام 3.84 في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع من حيث شيوعه لدى أفراد العينة يليه التحدي 3.68 بمستوى مرتفع أيضاً، أخيراً التحكم والسيطرة 3.35 بمستوى متوسط وبلغ متوسط الصلابة النفسية 3.64 ومستوى مرتفع.
- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الصلابة النفسية لدى أفراد العينة.

• **أسلوب القوة والسيطرة:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.

• **أسلوب التعاون:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب إيجابية ودالة مع الالتزام 0.508، التحكم والسيطرة 0.516، التحدي 0.360، الصلابة النفسية 0.564، دالة إحصائياً عند 0.01، أي أن رغبة الأفراد في استخدام أسلوب التعاون تزداد مع ارتفاع درجة الصلابة النفسية.

• **أسلوب التسوية:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.

• **أسلوب التجنب:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب سلبية ودالة مع الالتزام -0.476، التحكم والسيطرة -0.590، التحدي -0.275، الصلابة النفسية -0.554، دالة إحصائياً عند 0.01، أي أن رغبة الأفراد في الابتعاد عن استخدام أسلوب التجنب تزداد مع ارتفاع درجة الصلابة النفسية.

• **أسلوب التنازل:** كانت كافة معاملات ترابط هذا الأسلوب مع الالتزام، التحكم والسيطرة، التحدي، الصلابة النفسية غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي. كانت كافة قيم ت كانت غير دالة إحصائياً، ما عدا قيمة ت بالنسبة لأسلوب التنازل فقد بلغت -2.424 وهي دالة عند 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في أسلوب التنازل فقد بلغ متوسط الذكور 17.81، بينما بلغ متوسط الإناث 16.62، أي أن الذكور يرون أن أسلوب التنازل أكثر استخداماً مما تراه الإناث.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.

• **أسلوب القوة والسيطرة:** بلغ معامل الترابط بين أسلوب القوة والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.091 وهو غير دال إحصائياً.

• **أسلوب التعاون:** بلغ معامل الترابط بين أسلوب التعاون وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.177 وهو دال إحصائياً عند 0.05، أي مع زيادة عدد سنوات الخبرة في العمل يزداد ميل الفرد إلى اتباع أسلوب التعاون في عمله، إضافة إلى أن إدارات المصارف تميل إلى اتباع أسلوب التعاون مع الأفراد ذوي سنوات الخبرة الطويلة في العمل.

• **أسلوب التسوية:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب القوة والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل -0.147 وهو غير دال إحصائياً.

• **أسلوب التجنب:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب القوة والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل 0.273 وهو دال إحصائياً عند 0.01 ، أي أنه مع زيادة عدد سنوات الخبرة في العمل يزداد ميل الفرد إلى الابتعاد عن استخدام أسلوب التجنب، وربما يكون السبب التقدم في العمر والخبرة المكتسبة تؤكد أن تجنب الحل ليس حلاً مناسباً.

• **أسلوب التنازل:** بلغ مُعامل الترابط بين أسلوب القوة والسيطرة وعدد سنوات الخبرة في العمل -0.103 وهو غير دال إحصائياً.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

• أسلوب القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التنازل: كانت قيم F غير دالة إحصائياً.

• أسلوب التجنب: بلغت قيمة F 8.062 وهي دالة إحصائياً عند 0.01 .

العازب بالمقارنة مع المتزوج كان الفرق دالاً إحصائياً عند 0.01 لصالح العازبين، أي أن العازبين يميلون أكثر من غيرهم إلى أسلوب التجنب، فقد بلغ متوسط العازبين 32.53 بينما بلغ متوسط المتزوجين 28.98 أما في الحالات الاجتماعية (غير ذلك) الأخرى فقد بلغ المتوسط 30.67 أما باقي المقارنات فقد كانت فيها الفروق غير دالة إحصائياً.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• أسلوب القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التنازل: كانت قيم F غير دالة إحصائياً.

• أسلوب التجنب: بلغت قيمة F 3.180 وهي دالة إحصائياً عند 0.05 .

حملة الدراسات العليا بالمقارنة مع حملة الثانوية كان الفرق دالاً إحصائياً عند 0.05 لصالح حملة الثانوية، أي أن حملة الثانوية أكثر ميلاً إلى استخدام أسلوب التجنب من حملة الدراسات العليا، وباقي المقارنات كانت فيها الفروق غير دالة إحصائياً.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير جهة العمل.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة في العمل.

وجود ترابط بين الالتزام وعدد سنوات الخبرة بلغ 0.508 وهو دال عند 0.01.

وجود ترابط بين التحكم والسيطرة وعدد سنوات الخبرة بلغ 0.550 وهو دال عند 0.01.

عدم وجود ترابط بين التحدي وعدد سنوات الخبرة بلغ -0.023 وهو غير دال إحصائياً.

وجود ترابط بين الصلابة النفسية وعدد سنوات الخبرة بلغ 0.459 وهو دال عند 0.01.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

وجود فروق في الالتزام، التحكم والسيطرة، الصلابة النفسية وكلها لصالح المتزوجين وعدم وجود فروق في التحدي.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات أفراد العينة على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق في الالتزام، التحكم والسيطرة، الصلابة النفسية لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق في التحدي.

الملاحق

1- الملحق (1) أسماء المصارف التي طبقت الدراسة فيها

اسم المصرف	عدد أفراد العينة منه
بنك الأردن سورية	18
بنك الشام	40
بنك الشرق	16
بنك بيمو العربي السعودي	59
بنك قطر الوطني	16
بنك بركة	28
المجموع	177

2- الملحق (2) أدوات الدراسة بصورتها الأولية

1-2- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

عبارات أسلوب القوة والسيطرة	تنتمي أو لا تنتمي	مناسبة أو غير مناسبة	التعديل المقترح
1	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف		
2	تُنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح لنا بمناقشتها		
3	تتمسك الإدارة بمواقفها وأرائها والحلول التي قدمتها لحل الصراع		
4	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع		
5	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا		
عبارات أسلوب التعاون			
6	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا		
7	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول		
8	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات جميع الموظفين		
9	تشجع الإدارة دائماً فكرة أننا جميعاً في قارب واحد		
10	تشجع الإدارة الموظفين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها		
11	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات		
12	تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها		
عبارات أسلوب التسوية			
13	تحاول الإدارة إيجاد حل وسط لإنهاء الصراع		
14	تعمل الإدارة على توضيح المكاسب والخسارة بين أطراف الصراع		
15	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء		
16	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع		

17	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع			
عبارات أسلوب التجنب				
18	تحاول الإدارة ألا تجرح مشاعر الموظفين			
19	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الموظفين أثناء حل الصراعات			
20	تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام في مواجهة الصراعات			
21	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حال اشتداد الصراع			
22	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها			
23	تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها			
24	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات بشكل مباشر			
25	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة			
26	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة			
عبارات أسلوب التنازل				
27	تتلافى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل			
28	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الموظفين			
29	تجعل الإدارة علاقة العمل في أدنى حدودها بين أطراف الصراع			
30	تحاول الإدارة أن تعمل كل جهدها للحيلولة دون حدوث توتر وصراع			
31	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يزيد من حدة الخلاف والصراع			
32	أحياناً تترك الإدارة الموظفين يتحملون مسؤولية حل مشاكلهم			
33	تراجع الإدارة أحياناً عن قرارات تم اتخاذها			

2-2- مقياس الصلابة النفسية

عبارات بُعد الالتزام	تنتمي أو لا تنتمي	مناسبة أو غير مناسبة	التعديل المقترح
1			مهما كانت العقوبات فإنني أستطيع تحقيق أهدافي
2			قيمة الحياة تكمن في ولاء الفرد لبعض القيم والمبادئ
3			معظم أوقات حياتي تضيق في أنشطة لا معنى لها

4	اعتقد أن لحياتي هدف ومعنى أعيش لأجله		
5	اعتقد انه ليس لديّ من الأهداف ما يدعو للتمسك بها أو الدفاع عنها		
6	أشارك في أي نشاط يخدم المجتمع الذي أعيش فيه		
7	أبادر بالوقوف بجانب الآخرين عند مواجهتهم لأي مشكلة		
8	اعتقد أن البعد عن الناس غنيمة		
9	اهتم كثيراً بما يدور حولي من قضايا وأحداث		
10	الحياة بكل ما فيها لا تستحق أن نحياها		
11	اشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين وأبادر لمساعدتهم		
12	أغير قيمي ومبادئي كلما دعت الحاجة		
	عبارات بُعد التحكم / السيطرة		
13	اتخذ قراراتي بنفسي		
14	عندما أضع خططي المستقبلية أكون متأكداً من قدرتي على تنفيذها		
15	نجاحي في أمور عملي يعتمد على مجهودي		
16	الحياة حظ وفرص وليست عمل وكفاح		
17	اعتقد أن الفشل يعود إلى أسباب تكمّن في الشخص نفسه		
18	اعتقد أن ما يحدث لي غالباً هو نتيجة تخطيبي		
19	اعتقد انه لا يوجد شيء في الواقع اسمه الحظ		
20	اعتقد أن الحظ والصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي		
21	استطيع التحكم في مجرى أمور حياتي		
22	اعتقد أن تأثيري ضعيف في الأحداث التي تقع لي		
23	أخطط لأمر حياتي ولا أتركها للحظ والصدفة		
24	اعتقد أن لي تأثير قوي على ما يجري حولي من أحداث		
	عبارات بُعد التحدي		
25	اعتقد أن متعة الحياة تكمن في قدرة الفرد على مواجهة تحدياتها		
26	اقتحم المشاكل لحلها ولا انتظر حدوثها		

27	لدي حب استطلاع ورغبة في معرفة ما لا أعرفه		
28	لدي القدرة على المثابرة لحل أي مشكلة تواجهني		
29	المشكلات تستنفر قواي وقدرتي على التحدي		
30	أشعر بالخوف والتهديد لما قد يطرأ على حياتي من ظروف وأحداث		
31	عندما أحل مشكلة أجد متعة في التحرك لحل مشكلة أخرى		
32	لدي حب المغامرة والرغبة في اكتشاف ما يحيط بي		
33	أبادر في مواجهة المشكلات لأنني أثق في قدرتي على حلها		
34	الحياة الروتينية هي الحياة الممتعة بالنسبة لي		
35	أعتقد أن الحياة التي تفتقر للتغيير هي حياة مملة روتينية		
36	التغيير هو سنة الحياة والمهم هو القدرة على مواجهتها بنجاح		
37	أشعر بالخوف من مواجهة المشكلات حتى قبل أن تحدث		

العبارات المعدلة في المقياس الأول (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)

- تم تعديل العبارة رقم (1) إلى:
تقرض الإدارة الحلول لإنهاء الصراعات بالقوة والسيطرة
- تم تعديل العبارة رقم (3) إلى:
تتمسك الإدارة بمواقفها ولا تسمح بالحوار والمناقشة معها
- تم تعديل العبارة رقم (4) إلى:
تلجأ الإدارة للسلطة والقوة في التعامل مع أطراف الصراع
- تم تعديل العبارة رقم (5) إلى:
تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات الموظفين
- تم تعديل العبارة رقم (6) إلى:
تهتم الإدارة بتحقيق معظم رغبات الموظفين
- تم تعديل العبارة رقم (8) إلى:
تتعامل الإدارة مع اهتمامات جميع الموظفين بشكل مناسب
- تم تعديل العبارة رقم (9) إلى:
تعمل الإدارة وفق فكرة أننا جميعاً شركاء في العمل
- تم تعديل العبارة رقم (11) إلى:
تعالج الإدارة الصراعات باستخدام المنطقية والموضوعية

- تم تعديل العبارة رقم (12) إلى:
تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم ومناقشتها
- تم تعديل العبارة رقم (13) إلى:
توجد الإدارة حلاً وسطاً لإنهاء الصراع
- تم تعديل العبارة رقم (14) إلى:
توضح الإدارة المكاسب والخسائر بالنسبة لأطراف الصراع
- تم تعديل العبارة رقم (18) إلى:
تتجنب الإدارة جرح مشاعر الموظفين
- تم تعديل العبارة رقم (19) إلى:
تُهمّل الإدارة رغبات الموظفين أثناء حل الصراعات
- تم حذف العبارة رقم (21) لعدم مناسبتها
- تم تعديل العبارة رقم (23) إلى:
تخفف الإدارة حدة الصراعات عن طريق تجاهلها
- تم تعديل العبارة رقم (27) إلى:
لا تتخذ الإدارة قرارات يمكن أن تؤدي إلى الخلاف

العبارات المعدلة في المقياس الثاني (الصلابة النفسية):

- تم تعديل العبارة رقم (1) إلى:
أستطيع تحقيق أهدافي مهما كانت العقبات
- حذف العبارة رقم (5) بسبب تكرارها
- حذف العبارة رقم (12) لعدم مناسبتها
- تم تعديل العبارة رقم (14) إلى:
أضع خططي المستقبلية في ضوء قدرتي على تنفيذها
- تم تعديل العبارة رقم (16) إلى:
الحياة حظ وصدف وليست عملاً وكفاحاً
- حذف العبارة رقم (23) بسبب التكرار
- حذف العبارة رقم (35) بسبب التكرار
- حذف العبارة (36) بسبب عدم مناسبتها

3-2- أدوات الدراسة بصورتها النهائية

تحية طيبة وبعد:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتضمن عدداً من المواقف المتعلقة بحدوث بعض الخلافات والتوترات في عملك، يرجى قراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها كما هو الأمر فعلياً بالنسبة لك وليس كما تتمنى أن يكون علماً بأن إجاباتك لن تظهر بشكل فردي بل ستظهر ضمن إجابات زملاءك، يرجى اختيار الإجابة التي ترى أنها تتناسب معك من خلال وضع علامة × في المكان المناسب، علماً أن خيارات الإجابة هي:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

الاسم (إن أحببت):.....

الجنس	ذكر	أنثى	السن	
عدد سنوات الخبرة في العمل		العمل الحالي:		
الحالة الاجتماعية	عازب/عازبة	متزوج/متزوجة	أخرى أذكرها	

المؤهل العلمي	ابتدائية	إعدادية	ثانوية	معهد متوسط	جامعية	دراسات عليا

الأسلوب	#	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
القوة والسيطرة	1	تقرض الإدارة الحلول لإنهاء الصراعات بالقوة والسيطرة					
القوة والسيطرة	2	تُنهى الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح لنا بمناقشتها					
القوة والسيطرة	3	تتمسك الإدارة بمواقفها ولا تسمح بالحوار والمناقشة معها					
القوة والسيطرة	4	تلجأ الإدارة للسلطة والقوة في التعامل مع أطراف الصراع					
القوة والسيطرة	5	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات الموظفين					
التعاون	6	تعمل الإدارة على تحقيق رغبات الموظفين					
التعاون	7	تسعى الإدارة للحصول على مساعدة من الموظفين في إيجاد الحلول					
التعاون	8	تتعامل الإدارة مع اهتمامات جميع الموظفين بشكل مناسب					
التعاون	9	تعمل الإدارة وفق فكرة نحن جميعاً شركاء في العمل					
التعاون	10	تشجع الإدارة الموظفين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					

الأسلوب	#	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
التعاون	11	تعالج الإدارة الصراعات باستخدام المنطقية والموضوعية					
التعاون	12	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم ومناقشتها					
التسوية	13	توجد الإدارة حلاً وسطاً لإنهاء الصراع					
التسوية	14	توضح الإدارة المكاسب والخسائر بالنسبة لأطراف الصراع					
التسوية	15	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء					
التسوية	16	توفق الإدارة بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع					
التسوية	17	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					
التجنب	18	تُهمل الإدارة رغبات الموظفين في أثناء حل الصراعات					
التجنب	19	تقوم الإدارة بدور حمالة السلام في مواجهة الصراعات					
التجنب	20	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها					
التجنب	21	تخفف الإدارة حدة الصراعات عن طريق تجاهلها					
التجنب	22	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات بشكل مباشر					
التجنب	23	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة					
التجنب	24	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة بسيطة					
التجنب	25	لا تتخذ الإدارة قرارات يمكن أن تؤدي إلى الخلاف					
التجنب	26	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات الموظفين					
التنازل	27	تجعل الإدارة علاقة العمل في أدنى حدودها بين أطراف الصراع					
التنازل	28	تعمل الإدارة كل جهدها للحيلولة دون حدوث توتر أو صراع					
التنازل	29	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يزيد من حدة الخلاف والصراع					
التنازل	30	تترك الإدارة الموظفين يتحملون مسؤولية حل مشكلاتهم					

الأسلوب	#	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
التنازل	31	تتراجع الإدارة عن قرارات تم اتخاذها					

4-2- مقياس الصلابة النفسية

أبعاد الصلابة	#	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	غير موافق	غير موافق أبداً
الالتزام	1	أستطيع تحقيق أهدافي مهما كانت العقبات					
الالتزام	2	تكمُن قيمة الحياة في ولاء الفرد لبعض القيم والمبادئ					
الالتزام	3	تضيق معظم أوقات حياتي في أنشطة لا معنى لها					
الالتزام	4	أعتقد أن لحياتي هدفاً ومعنى أعيش لأجله					
الالتزام	5	أشارك في أي نشاط يخدم المجتمع الذي أعيش فيه					
الالتزام	6	أبادر للوقوف بجانب الآخرين عند مواجهتهم لأي مشكلة					
الالتزام	7	أهتم بما يدور حولي من قضايا وأحداث					
الالتزام	8	أعتقد أن الحياة بكل ما فيها لا تستحق أن نحياها					
الالتزام	9	أشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين وأبادر لمساعدتهم					
الالتزام	10	أأخذ قراراتي بنفسي					
الالتزام	11	أضع خططي المستقبلية في ضوء قدرتي على تنفيذها					
الالتزام	12	يعتمد نجاحي في أمور عملي على مجهودي					
التحكم والسيطرة	13	الحياة حظ وصدف وليست عملاً وكفاحاً					
التحكم والسيطرة	14	أعتقد أن الفشل يعود إلى أسباب تكمن في الشخص نفسه					

أبعاد الصلابة	#	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	غير موافق	غير موافق أبداً
التحكم والسيطرة	15	أعتقد أن ما يحدث لي هو نتيجة تخطيطي					
التحكم والسيطرة	16	أعتقد انه لا يوجد شيء في الواقع اسمه الحظ					
التحكم والسيطرة	17	أعتقد أن الحظ والصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي					
التحكم والسيطرة	18	أتحكم في مجرى أمور حياتي					
التحكم والسيطرة	19	أعتقد أن تأثيري ضعيف في الأحداث التي تقع لي					
التحكم والسيطرة	20	أعتقد أن لي تأثيراً قوياً على ما يجري حولي من أحداث					
التحكم والسيطرة	21	أعتقد أن متعة الحياة تكمن في قدرة الفرد على مواجهة تحدياتها					
التحدي	22	أقتحم المشكلات لحلها ولا أنتظر حدوثها					
التحدي	23	لدي رغبة في معرفة ما لا أعرفه					
التحدي	24	أنا أبحث عن حلول لأي مشكلة تواجهني					
التحدي	25	المشكلات تستتفر قواي وقدرتي على التحدي					
التحدي	26	أشعر بالخوف والتهديد لما قد يطرأ على حياتي من ظروف وأحداث					
التحدي	27	عندما أحل مشكلة أجد متعة في التحرك لحل مشكلة أخرى					
التحدي	28	لدي حب المغامرة والرغبة في اكتشاف ما يحيط بي					
التحدي	29	أبادر إلى مواجهة المشكلات لأنني أثق في قدرتي على حلها					

أبعاد الصلابة	#	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	غير موافق	غير موافق أبداً
التحدي	30	الحياة الرتيبة الروتينية هي الحياة الممتعة بالنسبة لي					
التحدي	31	أشعر بالخوف من مواجهة المشكلات حتى قبل أن تحدث					

مع الشكر الجزيل لتعاونكم
الباحثة سلام فايز الرجال

5-2- أسماء السادة مُحكمي أدوات الدراسة

اسم المحكم	القسم	الرتبة العلمية	التخصص
د. أمينة رزق	علم النفس	أستاذة	علم نفس تربوي
د. غسان منصور	علم النفس	أستاذ	علم نفس معرفي
د. بسماء آدم	علم النفس	أستاذ مساعد	علم نفس عام
د. حسن عماد	علم النفس	أستاذ مساعد	علم نفس تربوي
د. منذر الخوري	أصول التربية	أستاذ مساعد	تربية بيئية وسكانية
د. علا دارب نصر	الإرشاد النفسي السويدي	مدرس	علم نفس تنظيمي وصناعي
د. ويليام العباس	التقويم والقياس	مدرس	تقويم وقياس
د. صافيناز جاويش	الإرشاد النفسي	مدرس	إرشاد مهني
د. أسيمة ضاهر	الإرشاد النفسي	مدرس	إرشاد نفسي
د. منى الحموي	علم النفس	مدرس	علم نفس عام
د. نعمت الداهاوك	علم النفس	قائم بالأعمال	علم نفس عام

Summary of the study in English

The methods of managing organizational conflict and its relationship to psychological hardness among a sample of workers in private banks in the governorate of Damascus

Study problem: What is the nature of the correlation between the methods of organizational conflict management and psychological hardness among a sample of workers in private banks in the governorate of Damascus?

the importance of studying

- Trying to study the organizational conflict and learn about the extent of its presence in private banks, because of its importance, as the extent of its positive or negative correlation is associated with this ratio.
- Trying to reveal the methods used in managing it in these banks to monitor it and know its impact on the presence of psychological hardness in the study sample.
- Trying to reveal the extent of psychological hardness among the sample of individuals working in these banks due to its importance and direct and indirect impact on other aspects of individuals and the organization.
- Trying to shed light on the relationship between organizational conflict management methods and psychological rigidity.
- This study can be used by providing bank departments with the rate of organizational conflict spread in it, based on the principle that the importance of conflict in the organization is when it is available in a certain percentage without increasing or decreasing it.
- Trying to provide bank departments with better strategies for managing organizational conflict and using it to serve them.
- The results of the study can be used to provide information to bank departments on methods of managing organizational conflict.
- It is possible to provide workers and departments in banks with information about psychological rigidity and how to develop it, given its importance.

Objectives of the study

5) Disclosure of the nature of the correlation between the methods of organizational conflict management and psychological hardness found by a sample of workers in private banks in Damascus Governorate.

(6) Learn the methods of organizational conflict management used in private banks operating in the governorate of Damascus.

7) Detecting the level of psychological hardness among a sample of workers in private banks operating in the governorate of Damascus under study.

8) Disclosure of the significance of the differences between workers in psychological rigidity and in the methods of organizational conflict

management according to variables (employer, gender, age group, class of years of work experience, educational qualification).

Study questions

3) What are the methods of organizational conflict management used in the private banks that are the subject of the study as perceived by the sample members?

4) What is the level of psychological hardness of the sample?

Study variables

- Organizational conflict management methods: the style of power and control, the method of cooperation, the method of settlement, the method of avoidance, the method of abdication.

- Psychological hardness: represented in the following dimensions: commitment, control and control, challenge.

Demographic variables: (employer, gender, years of work experience, educational qualification).

Study hypotheses

1) There is no statistically significant correlation relationship at the level of significance of 0.05 between the scores of the sample members on the scale of organizational conflict management methods and their scores on the scale of psychological rigidity of the sample members.

2) There were no statistically significant differences at the level of 0.05 between the average scores of males and the average scores of female members of the sample on the scale of organizational conflict management methods.

3) There are no statistically significant differences at the level of significance of 0.05 between the degrees of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the variable of the employer.

4) There is no statistically significant correlation at the level of 0.05 between the scores of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods and the number of years of work experience.

5) There are no statistically significant differences at the level of 0.05 between the degrees of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the social status variable.

6) There are no statistically significant differences at the level of 0.05 between the degrees of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the variable of the academic qualification.

7) There were no statistically significant differences at the level of 0.05 between the average scores of males and the average scores of female members of the sample on the psychometric scale.

- 8) There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 between the degrees of the individuals of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of the employer.
- 9) There is no statistically significant correlation at 0.05 level between the scores of the sample individuals on the scale of psychological hardness and the number of years of work experience.
- 10) There are no statistically significant differences at the level of significance 0.05 between the degrees of the individuals of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of marital status.
- 11) There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 between the degrees of the individuals of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of the educational qualification.

The limits of the study

Human Borders: A sample of 177 workers working in private banks operating in the Damascus governorate.

Time limits: The field aspect of the research was carried out during the period 1/10/2019 to 20/11/2019.

- **Spatial limits:** A group of private banks operating in the governorate of Damascus, namely: Bank of Jordan, Syria, Sham Bank, East Bank, Bemo Saudi Arabian Bank, Qatar National Bank, Baraka Bank.

- **Scientific boundaries:** The scientific limits of the current study are in the methods of organizational conflict management: the style of power and control, the method of cooperation, the method of settlement, the method of avoidance, the method of abdication, psychological rigidity represented in the following dimensions: commitment, control and control, challenge, demographic variables (employer) , Gender, years of work experience, educational qualification), as well as the tools used and their psychometric properties.

Study method: Descriptive analytical method

Study Population: All workers in the private banks that were covered by the current study in the Governorate of Damascus and number 1715 workers.

Study Sample: The number of the individuals in the sample reached 177 male and female workers in the private banks in Damascus Governorate, in the following banks: Bank of Jordan Syria 18, Sham Bank 40, Sharq Bank 16, Bemo Saudi Arabian Bank 59, Qatar National Bank 16, Baraka Bank 28.

Study tools: A measure of organizational conflict management methods, a measure of psychological rigidity

Study terms and procedural definitions

Organizational conflict: an overt and explicit behavior practiced by individuals and groups within the administrative organization around some of the principles or goals that they seek to achieve or maintain.

Accordingly, the definition of organizational conflict management is: Diagnosing the existing conflict situation within the organization with the aim of determining its size and knowing its causes in the light of that intervention to address and manage it through multiple methods and methods.

Procedural definition of organizational conflict management: is the extent to which each of the following conflict management methods is used (avoidance, confrontation, compromise, competition, cooperation) followed by the management of private banks in managing, controlling, and controlling conflicts within the bank, whether between individuals, individuals, groups, or an organization Work and other organizations with the aim of controlling them, according to the scale designated for that.

Psychological rigidity: It is the individual's ability to perceive difficult, distorted or distorted stressful events, to interpret them realistically, objectively and logically, and to co-exist positively with them by relying on his available psychological and environmental resources.

The procedural definition of psychological hardness is the extent of the presence of each of the following dimensions of psychological hardness (challenge, control, commitment) among the individuals of the sample, according to the scale of psychological hardness that will be adopted by the study.

The psychometric properties of the study tools: The psychometric properties of the study tools were verified by the appropriate scientific methods and all the results indicated that the tools have the appropriate psychometric properties that make them valid for use in the current study.

Statistical methods used in the study: The data was entered into the computer by designing a special file in Excel 2016 and each answer was given the appropriate weighted degree and then the results were extracted through the use of a set of statistical laws, where the results were addressed within the statistical package for social sciences SPSS version 23.

- 1) Descriptive statistics (number, average, standard deviation).
- 2) The Test Student test to indicate the differences between the averages of two independent groups.
- 3) Mann-Whitney test to denote differences between the scores of two independent groups.
- 4) Univariate analysis test to indicate the differences between the scores of more than two groups.
- 5) The Levine P test for homogeneity of contrast between groups.
- 6) Multiple comparison tests for the significance of the differences between the group averages: Chevy in the case of heterogeneous groups in the

variance for the significance of the differences between the group averages; Dunnett C in the case of heterogeneous groups in the variance.

7) The Cronbach's Alpha coefficient.

8) Spearman-Brown correlation coefficient.

Answer to the first question: What are the methods of organizational conflict management used in private banks that are the subject of study from the point of view of the sample members: The method of power and control came in the first order 4.05 and with a high level in terms of the prevalence of use in banks from the point of view of the sample individuals then followed by the avoidance method 3.94 also with a high level , After which 3.11 settlement, waiver at medium level and finally cooperation 2.26 at low level.

Answer to the second question: What is the level of psychological hardness among the individuals of the sample: Commitment came 3.84 in the first order and at a high level in terms of its prevalence among the individuals of the sample followed by the challenge 3.68 at a high level also, finally control and control 3.35 at an average level and the average psychological hardness reached 3.64 and a high level.

The first hypothesis: There is no statistically significant correlation relationship at the level of significance of 0.05 between the scores of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods and their scores on the scale of psychological hardness of the sample members.

- Method of strength and control: All coefficients of association of this method with commitment, control and control, challenge, and psychological rigidity were not statistically significant.
- Collaboration method: All coefficients of correlation of this method were positive and function with commitment 0.508, control and control 0.516, challenge 0.360, psychological hardness 0.564, statistically significant at 0.01, meaning that the desire of individuals to use the cooperation method increases with the increase in the degree of psychological hardness.
- Settlement method: All coefficients of association of this method with commitment, control and control, challenge, and psychological rigidity were not statistically significant.
- Avoidance method: All coefficients of correlation of this method were negative and function with commitment 0.476-, control and control 0.590-, challenge 0.275-, psychological hardness 0.554-, statistically significant at 0.01, meaning that the desire of individuals to avoid using the avoidance method increases with a higher degree of Mental toughness.
- Waiver method: All coefficients of this association with commitment, control and control, challenge, and psychological rigidity were not statistically significant.

The second hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of 0.05 between the average scores of males and the average scores of female members of the sample on the scale of organizational conflict management methods.

All values of T were not statistically significant, except for the value of T in relation to the method of assignment, it reached -2.424, which is a function of 0.05, which means that there are statistically significant differences between males and females in the method of assignment. The average of males was 17.81, while the average of females was 16.62, That is, males consider that the method of abdication is more used than what females see.

The third hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of 0.05 between the degrees of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the variable of the workplace.

The fourth hypothesis: There is no statistically significant correlation at the level of 0.05 between the scores of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods and the number of years of work experience.

- Power and control method: The correlation coefficient between the power and control method and the number of years of work experience is 0.091, which is statistically significant.
- Method of cooperation: The correlation coefficient between the method of cooperation and the number of years of work experience is 0.177, which is statistically significant at 0.05, i.e. with the increase in the number of years of work experience, the individual's tendency to follow the method of cooperation in his work increases, in addition to the banks' departments tend to follow the method of cooperation with individuals with many years of work experience.
- Method of settlement: The correlation coefficient between the style of power and control and the number of years of work experience is -0.147 and is statistically significant.
- Avoidance method: The correlation coefficient between the style of power and control and the number of years of work experience is 0.273, which is statistically significant at 0.01, that is, with the increase in the number of years of work experience, the individual's tendency to move away from using the avoidance method increases, and the reason may be the age and experience gained Confirm that avoiding a solution is not an appropriate solution.
- Waiver method: The correlation coefficient between the style of power and control and the number of years of work experience is -0.103, which is statistically significant.

The fifth hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance of 0.05 between the scores of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the social status variable.

- Method of force and control, cooperation, settlement, and waiver: P values were not statistically significant.
- Avoidance method: The value of P was 8,062, which is statistically significant at 0.01.

Singles compared to married people, the difference was statistically significant at 0.01 in favor of singles, meaning that singles tend more than others to avoid avoidance method, the average singles were 32.53 while the average married couples reached 28.98 while in other (other) social cases the average was 30.67 The differences were not statistically significant.

Sixth hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance 0.05 between the degrees of the sample individuals on the scale of organizational conflict management methods according to the variable of the educational qualification.

- Method of force and control, cooperation, settlement, and waiver: P values were not statistically significant.

Avoidance method: the value of P is 3.180, which is statistically significant at 0.05.

Postgraduate studies compared to the secondary campaign, the difference was statistically significant at 0.05 in favor of the secondary campaign, meaning that the secondary campaign is more inclined to use the avoidance method than the postgraduate study, and the rest of the comparisons where the differences were not statistically significant.

The seventh hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance of 0.05 between the average scores of males and the average scores of female members of the sample on the scale of psychological rigidity.

The eighth hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance 0.05 between the degrees of the members of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of the workplace.

There are no statistically significant differences between the mean scores of the members of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of the employer, and thus we accept the zero hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of 0.05 between the degrees of the sample individuals on the psychological hardness scale according to the variable of the workplace.

The ninth hypothesis: There is no statistically significant correlation relationship at the level of significance of 0.05 between the scores of the

sample individuals on the scale of psychological hardness and the number of years of work experience.

There is a correlation between commitment and the number of years of experience amounted to 0.508, which is D at 0.01.

There is a correlation between control and control and the number of years of experience reached 0.550, which is D at 0.01.

The lack of correlation between the challenge and the number of years of experience reached -0.023, which is statistically significant.

There was a correlation between psychological rigidity and the number of years of experience was 0.459, which is D at 0.01.

The tenth hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance of 0.05 between the degrees of the members of the sample on the scale of psychological hardness according to the variable of marital status.

There are differences in commitment, control and control, psychological rigidity and all for the benefit of married couples and the absence of differences in the challenge.

The eleventh hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance of 0.05 between the degrees of the members of the sample on the psychological hardness scale according to the variable of the educational qualification.

The presence of differences in commitment, control and control, psychological rigidity in favor of the higher educational qualification, and the absence of differences in the challenge.

**Damascus university
Faculty of Education
Department of
Psychology**



**The Methods of managing organizational conflict and
its relationship to Psychological Hardiness among a
sample of workers in private banks in Damascus**

**A Dissertation submitted to Damascus university for
the degree of Master in General psychology**

Preparation:

The student Salam Fayez Alrejal

Supervision:

**Dr. Mohammed Emad Saada
Assistant Professor, Department of Psychology**