جامعة "يحي فارس" بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة

الموضوع :

إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبة:

قرنينة امال

تحت اشراف الأستاذ:

-طلحة محمد

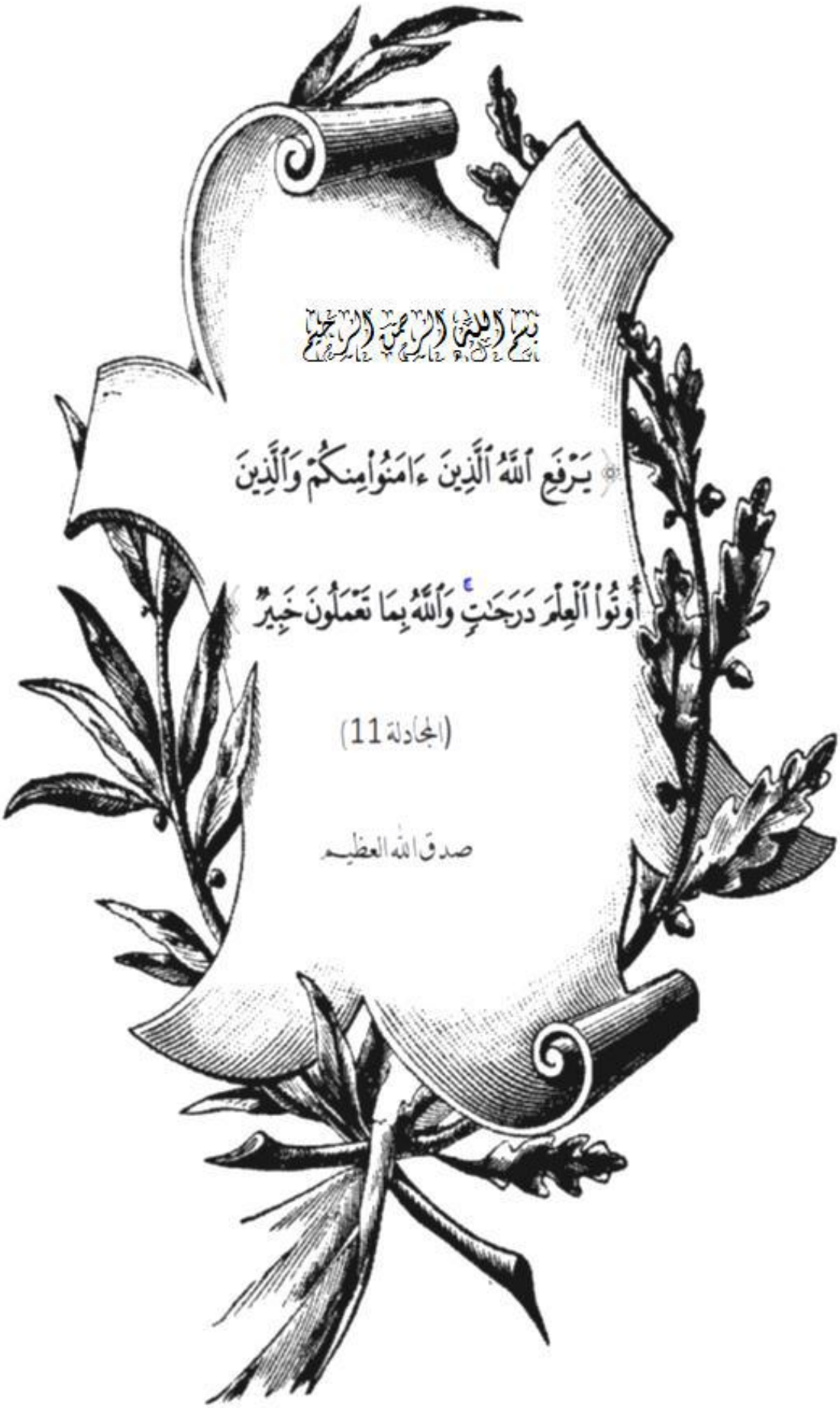
لجنة المناقشة:

أ. خلفاوي حكيم.....رئيسا

د. مولوج كمال.....عضوا ممتحنا

أ. طلحة محمد.....مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2016-2017



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ

أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(المجادلة 11)

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

الحمد لله على توفيقه لي على انجاز هذا العمل المتواضع، و الحمد لله على نعمة العقل، و الصلاة والسلام على اشرف الخلق الرحمة المهداة للعالمين.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير و العرفان الجميل إلى الاستاذ المشرف * طلحة* على قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته و ارشاداته لي.

كما نشكر كل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا و تفضلوا بقراءة هذا البحث، وعمال مديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية الذين نتوجه لهم بالشكر الجزيل لتعاونهم معنا.

إلى كل من مدني يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع اخص بالذكر والداي العزيزين.

إلى كل من ساهم في انجاح هذا البحث من بعيد او من قريب.

الإهداء

إلى الشموع التي تشعل لتنير دربي وإلى الزهور اليانعة التي لا تذبل، إلى من أعطاني العزم والقوة لمتابعة المشوار حتى النهاية إلى القلوب المليئة بالحب والحنان إلى والداي الكريمين

إلى سندي في الحياة أخي العزيز* أمين*

إلى من كانت عونا وسندا لي، إلى من وقفت بجانبي و ازرتني إلى اختي و حبيبتي و توأم روحي *سلمى*

إلى احلى من عطر الوجود حبيبتي* سارة*، إلى بهجة البيت و فرحها الغالية* نرجس*

إلى أجمل ما في الحياة صديق يقرئك دون حروف يفهمك دون كلام يحبك دون مقابل إليك صديقتي وأختي *حفيظة*

إلى جميع أصدقاء و الصديقات " عبد القادر، أمينة، جويدة، أسماء"

إلى كل الاهل والاقارب

أمال

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستويات و أهمية إدارة الصراع في التقليل من هذه الضغوط في المنظمات، و لقد تم اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، و لقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ، أين تم استخدام عينة مسيرة، و شكلت عينة الدراسة من 35 استبانة

و توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى:

- مستوى ضغوط العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع و ذلك بمتوسط حسابي 3.30.
- أن المؤسسة المعنية بالدراسة لا تمارس أساليب إدارة الصراع.
- و جدنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و إدارة الصراع.

و على ضوء النتائج تم تقديم مجموع من توصيات أهمها:

- ❖ زيادة التوعية بأهمية الصراع و أساليب إدارته.
- ❖ ضرورة تخفيف استخدام اسلوب التجاهل، بل يجب المواجهة و التعاون بين الاطراف المتصارعة و تفهم وجهات نظر بعضهم البعض.
- ❖ يوصي الباحث بضرورة تولي موضوع ضغوط العمل و إدارة الصراع أهمية خاصة، لما له من تأثيرات و انعكاسات سلبية على سير العمل.

Résumé

Cette étude visait à identifier les niveaux et l'importance de la gestion du conflit dans la réduction de ces pressions dans les organisations, et la Fondation a mené une étude sur le terrain en Algérie Telecom Médéa,

La communauté d'étude s'est constituée par des travailleurs d'Algérie Telecom, où l'utilisation de l'échantillon dirigé, l'échantillon de l'étude c'est formé de 35 questionnaire

Et nous concluons de cette étude ce qui suit:

- Le niveau de pression à l'Entreprise de l'Algérie Telecom est très élevé d'une moyenne arithmétique 3,30.
- L'Entreprise concernée par l'étude n'exerce pas l'institution de méthodes de gestion des conflits.
- Et nous avons constaté qu'il existe des relations statistiquement significatives entre les pressions de travail et la de gestion des conflits.

Et à la lumière des résultats ont été présentés une série de recommandations, notamment

- L'augmentation de la sensibilisation de l'importance des styles des conflits et sa gestion.
- La nécessité de l'allégement de l'utilisation du style de l'ignorance et l'obligation d'une confrontation et la coopération entre les parties en conflit et comprendre les points de vue les une des autres.
- Le chercheur recommande la nécessité de prendre le sujet de la pression du travail et gestion des conflits particulièrement importants, parce qu'il a des effets et des répercussions négatives sur la gestion du travail.

الفهرس	الصفحة
شكر.....	
إهداء.....	
مستخلص.....	
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الجداول.....	III
قائمة الأشكال.....	V
قائمة الملاحق.....	
مقدمة.....	ا– و
الفصل الأول: ضغوط العمل	
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....	10
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل و مراحلها.....	10
المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل.....	13
المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل.....	16
المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل ببعض المفاهيم الإدارية.....	18
المبحث الثاني: دراسة وتحليل ضغوط العمل.....	20
المطلب الأول: تحليل ضغوط العمل.....	20
المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل.....	25
المطلب الثالث: مؤشرات ضغوط العمل وأبعادها.....	31
المبحث الثالث: أثار واستراتيجيات تعامل مع ضغوط العمل.....	34
المطلب الأول: أثار مترتبة على ضغوط العمل.....	34
المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.....	37
خاتمة الفصل.....	39
الفصل الثاني: إدارة الصراع	
المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع.....	42
المطلب الأول: مفهوم الصراع وأشكاله.....	42
المطلب الثاني: مصادر الصراع وأنواعه.....	46
المطلب الثالث: مفهوم إدارة الصراع ومهامه.....	56
المبحث الثاني: الصراع وإدارته.....	57

المطلب الأول: وظائف إدارية لإدارة الصراع..... 57
المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع..... 63
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الصراع..... 66
المبحث الثالث: استراتيجيات والجوانب الإيجابية للصراع..... 70
المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع..... 70
المطلب الثاني: الجوانب الايجابية للصراع..... 72
خاتمة الفصل..... 76

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية..... 79
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر..... 79
المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر..... 80
المطلب الثالث: الفروع والهياكل والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة..... 81
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية..... 83
المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة..... 83
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وتقييمها..... 86
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية..... 88
المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج..... 89
المطلب الاول: الوصف العيني..... 89
المطلب الثاني: عرض النتائج..... 94
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات..... 103
خاتمة الفصل..... 106
خاتمة عامة..... 108
قائمة المراجع..... 112
الملاحق..... 117

قائـــــــــمة الجـــــــــداول

الرقم	العنـــــــــــــــــوان	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الايجابية و السلبية	15
02	اهم مصادر الصراع في المنظمة	47
03	أجزاء نافذة جوهري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد	44
04	الثبات بمعادلة الفا كرومباخ	62
05	توزيع افراد العينة حسب الجنس	89
06	توزيع افراد العينة حسب العمر	90
07	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
08	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	92
09	عرض نتائج متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد طبيعة العمل	94
10	عرض نتائج متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد صراع الدور	95
11	عرض نتائج متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد غموض الدور	96
12	عرض نتائج متوسطات والانحراف المعياري لبعد عبء العمل	97
13	عرض نتائج متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد أسلوب التعاون	98
14	عرض نتائج متوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد أسلوب التنافس	99

15	عرض نتائج متوسطات حسابية و انحراف المعياري لبعد أسلوب التوسط	100
16	عرض نتائج متوسطات حسابية و انحراف المعياري لبعد أسلوب التجاهل	101
17	مستوى ضغوطات العمل	102
18	أساليب إدارة الصراع	103
19	علاقة بين ضغوط العمل و إدارة الصراع	104

قائـــمة الأشـكـــال

الرقم	العنوان	رقم صفحة
01	مراحل تطور ضغوط العمل	13
02	عناصر ضغوط العمل و تداخلها	16
03	مراحل تحليل ضغوط العمل	21
04	نموذج كرايتنر و كينيكي لدراسة ضغوط العمل	23
05	نموذج جيبسون وزملاؤه لدراسة ضغوط العمل	24
06	أساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتون	45
07	نموذج توماس و كلمان لأساليب حل الصراع	65
08	الجوانب الايجابية للصراع	74
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	82
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
11	توزيع افراد العينة حسب العمر	91
12	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
13	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	93

قائمة الملاحق

الرقم	ملحق	صفحة
01	استبانة	117
02	مخرج برنامج spss	131

مقدمة

تمهيد

يعتبر موضوع الضغوط من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين في شتى العلوم بصفة عامة وبصفة أخص في الإدارة، وهذا راجع إلى أهميته وما للضغوط من انعكاسات سلبية وايجابية على الكل من الفرد والمنظمة والمجتمع، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى العاملين في المؤسسات، حيث يتعرض العاملون لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والغضب مما يؤثر سلبا عن حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية بالإضافة كذلك يتعرضون لمثيرات عادية في بيئة العمل كزيادة أو انخفاض درجة الحرارة أو عدم توفر الظروف الصحية المناسبة، أو ارتفاع الضوضاء وانخفاض الإضاءة والتجهيزات المكتبية، ومثيرات معنوية كعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى بيئة العمل الداخلية التي توجز بالعديد من المصادر المتنوعة التأثير على الفرد، وهي بالتالي تؤكد نتائج سلبية على الفرد تنعكس أحيانا على العمل ذاته، فكمية العمل المجهد أو نوعية صراع الدور أو غموض أو الظروف المحيطة بالعمل تمثل مجتمع مصادر رئيسية لضغوط العمل، التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في بيئة العمل اليومية.

لذا تعد المؤسسة الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة، مؤسسة اجتماعية، ويشكل العنصر البشري فيها أول معبر عن حيويتها وتفاعلها. وبقدر ما يبذله من جهد في أدائه يظهر فاعليته بالمؤسسة. ومعلوم أن المؤسسة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم و طباعهم المختلفة و هؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة، منها ما يخص المؤسسة. ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته أو مع الآخرين، أو مع المؤسسة وأنظمتها الإدارية، كما يواجه صراعات مع الواقع الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراع قد يولد آثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء.

فبالنسبة للإدارة الفعالة والمتميزة هي التي تتحمل مسؤولية تصميم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين الأفراد القوى العاملة، وفي نفس الوقت لا تستطيع هاته الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المؤسسة، فهي تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة عندما تنعدم الصراعات أو تنخفض على المستوى المطلوب أو المرغوب فيه، كما أن الصراعات الحاصلة في المؤسسة ذاتها أو

مع المؤسسات الأخرى تقود إلى زيادة نسب دوران العمل و خلق الغيابات وزيادة المعيب و خفض جودة الأداء وارتفاع التكاليف وتقليل المردود المالي وضياع الحصة السوقية وضعف قدرة البقاء والاستمرار بسبب ضعف النمو والتطور التنظيمي، إذ يتضمن التعاون العمل الجماعي بين أكثر من طرف بقصد بلوغ أهداف مشتركة، ويمثل العمل التعاوني صيغة من صيغ حل المشكلات فضلا عن كونه يستعمل كاستراتيجية لتخفيض الصراع.

أما بالنسبة لأساليب القديمة لإدارة الصراع لم تعد الآن صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المؤسسات، لذا ظهرت العديد من الأساليب والاستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات.

وتتركز أهمية العلاقة بين إدارة الصراع وضغوط العمل إلى المكانة التي يرقي إليها العمل في حياة الفرد، فهو يقضى ما يعادل الثلث في حياته مزاولا مهامه و أنشطته الموكلة إليه، كما أن مجال العمل أو مجال الوظيفة هو أحد المجالات التي يواجه فيها الفرد الضغوط.

وعلى ضوء ما ذكرناه يمكن طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما علاقة أسلوب إدارة الصراع بضغوط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

وتقودنا هذه الإشكالية بطبعها إلى طرح جملة من التساؤلات على النحو التالي:

- ما هو مستوى ضغوطات العمل على المؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟
- ما هو مستوى ممارسة إدارة المؤسسة لأساليب إدارة الصراع؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة المؤسسة لأساليب إدارة الصراع ومستوى ضغوطات العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث : ارتأينا أن نصيغها بأسلوب النفي

*يشعر العمال بمستويات غير مقبولة لضغوطات تتعلق بالعمل (ضغوطات العمل).

*لا تمارس المؤسسة المعنية بالدراسة لأساليب إدارة الصراع.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة المؤسسة لمهام إدارة الصراع و مستوى ضغوطات العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا: أهمية البحث

- تعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات ودرجات ممارستها.
- هناك ندرة كبيرة حول الدراسات وأبحاث التي تناولت إدارة الصراعات وخاصة في الجزائر، وعليه فإن بحثنا هذا سيقدم بعض المساهمات النظرية حول هذا الموضوع.
- يمكن أن يقدم هذا البحث نتائج مفيدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع في مجال الأعمال.
- إبراز أهم مقومات ضغوط العمل.
- طلب من المسيرين إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال باعتباره سر نجاح و تفوق واستمرار المؤسسة.

ثالثا: أهداف البحث

- التعرف على أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الصراعات المعتمدة في مختلف دول العالم.
- محاولة التعرف على ضغوط العمل وأهم مصادرها.
- دراسة العلاقة بين ضغوط العمل وإدارة الصراع.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تساهم في تخفيف من الضغوط ومصادرها.
- معرفة إذا كان إدارة الصراع لها أثر في تخفيف من حدة الضغط في العمل.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- توافق الموضوع مع التخصص المتبع.
- محاولة معرفة كيفية معالجة صراع وتغلب عليها من خلال استراتيجيات وأساليب.
- الرغبة والميول إلى معالجة مثل هذا الموضوع.
- أردنا إبراز أهمية صراع وإدارتها وكذا ضغوط العمل الذي يعتبر موضوع العصر.
- أردنا تشجيع مثل هذا النوع من المواضيع وإظهار أهمية وذلك بتقديم دراسة حالة ننسق من خلالها الجانب النظري على أرض الواقع.

خامسا: الدراسات السابقة

✓ **تقديم الدراسات:**

الدراسة الأولى:

ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا، دراسة ميدانية بوزارة الثقافة السورية، وهي عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة دمشق مجلد الثامن عشر، العدد الأول 2002، قدمت من طرف الباحثين إيمان جودة ورندة الباني. وقد توصلت الدراسة إلى أن ضغوطات العمل تخلق نوعا من عدم الرضا الوظيفي، و ان من بين أهم مسببات ضغوطات العمل هي تبني المؤسسة نظام إداري بيروقراطي. و قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام اكثر بالأنظمة الادارية الحديثة والتخلي عن النظم الادارية البيروقراطية.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد رضا شنه (2006)، الدراسة تحت عنوان " استراتيجيات إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع.

✓ **موقع الدراسات السابقة:**

نلاحظ ان الدراسة الاولى كان اهتمامها بالبحث عن مسببات الضغوطات الإدارية و قد طرحت إشكالية النمط البيروقراطي كمسبب لمستويات عالية للضغط الوظيفي، كما انها أوصت بضرورة تبني النظم الادارية الحديثة. و عليه تأتي هذه الدراسة لتقدم " إدارة الصراع" كمنهج إداري حديث.

اما الدراسة الثانية ، فقد اهتمت بمضوع ادارة الصراع من منظور عام. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتختبر العلاقة بين إدارة الصراع.

سادسا: منهجية البحث

من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعادها واختيار فرضيتها، تم الاعتماد في الفصل الأول والثاني(الجزء النظري) على جمع المعلومات و دراستها بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره و تكوين فرضيات الدراسة، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الدراسة الميدانية.

سابعا: صعوبات البحث

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، خصوصا المراجع و الدراسات.
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات حول المؤسسة محل الدراسة نظرا لعدم تعاون مسؤولي المؤسسة.
- قلة المراجع الخاصة بمجال إدارة الصراع و علاقاتها بضغوط العمل.

ثامنا: هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى 03 فصول، تناولنا في الفصل الأول ضغوط العمل، إذا وضحنا في المبحث الأول ماهية ضغوط العمل، بينما في المبحث الثاني دراسة وتحليل ضغوط العمل، في حين خصصنا المبحث الثالث إلى أثار واستراتيجيات ضغوط العمل.

أما الفصل الثاني كان بعنوان إدارة الصراع، تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة الصراع في حين خصص المبحث الثاني لصراع م إدارته، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى استراتيجيات وأهم الجوانب الإيجابية للصراع.

أما الفصل التطبيقي فكان بعنوان الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تناولنا في مبحث الأول بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر، في حين المبحث الثاني لدراسة منهجية العمل الميداني، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى إعداد استمارة استبيان وتحليلها.

الفصل الاول
ضغوط العمل

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل لموضوع ضغوط العمل وتوضيح تعريفها وأهمية دراسة هذا الموضوع، والعناصر التي يتكون منها هذا المفهوم، ومراحل ضغوط العمل ومصادرها ومؤشراتها والأثار التي يتركها، كما سيتم التطرق الى علاقة ضغوط العمل ببعض مفاهيم الادارية. حيث يرجوا الباحث أن يغطي هذا الموضوع من كل الجوانب لإبراز أهميته.

ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الاساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري.

وبناء على ما سبق سنتطرق للإطار المفاهيمي لضغوط العمل ونتناوله بأكثر قدر من التفصيل والشمولية، من خلال المباحث الثلاثة وهي:

1- ماهية ضغوط العمل.
2- دراسة وتحليل ضغوط العمل.
3- اثار واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إن الضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وتعد ضغوط العمل من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين، حيث اصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات ظاهرة عامة بل علما قائما بذاته.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل و مراحلها

ممالا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها، وأثرت هذه المثيرات على الفرد، فهذه الضغوط جعلته يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال.

تعرف على أنها أضرار نفسية وصحية تنتج عن الزيادة في متطلبات العمل بالشكل الذي يزيد عن مقدرة الشخص على العطاء.

كما عرفه سمير عسكر ضغط العمل بأنه " مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له.(عسكر،1989).

أما برودز نسكي وزملائه، عرفوا ضغط العمل بأنه " تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي"[1].

كما عرف بارون (Baron) ضغط العمل " بأنه استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها"[2].

[1] **عيسى إبراهيم المعشر**، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 15.

[2] **الدكتور معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد**، إدارة الصراع والأزمات وضغوطات العمل، دار حامد الأردن، طبعة الأولى، 2008، ص 107.

في حين يعرفه سيزلاغي والأخرون (szilagy) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى الفرد وينتج عن العوامل البيئية الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (سيزلاغي,1991)[1].

عرفها فائق بأنها: " مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود أفعاله وتصرفاته لمواجهتها".

كما عرفها لطفي أحمد بأنها" تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى تحفيزه لتحسين الأداء".

وهناك من يراها بأنها" ما هو إلا نتيجة لبعض المواقف الضاغطة (المثيرات) التي يتعرض لها الأفراد في حياتهم العادية أو العملية والتي تؤثر على أدائهم سلبا أو ايجابا نتيجة لاستجابتهم لها[2].

- **مراحل تطور ضغوط العمل:**

يمر الإنسان أثناء تعرضه للمواقف الضاغطة لثلاث مراحل وهي:

1) مرحلة الإنذار:

وهي تبدأ حيث يستجيب الفرد لأي موقف انفعالي ضاغط ببعض التغيرات الجسمية والبيو كيميائية وهذه التغيرات تكاد تكون واحدة بشكل عام مهما تنوعت هذه المواقف، وتتضمن هذه الاستجابات إثارة الجهاز العصبي المستقبل، وزيادة دقات القلب.

وهذه المرحلة تمثل ردة فعل جسم الإنسان الأولي حينما يتعرض للضغط، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر أو الارهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

[1] **عيسى ابراهيم المعشر**، نفس المرجع السابق، ص 16.

[2] **جهاد بن محمد الرشيد**، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة الماجيستير، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 39-40.

2) مرحلة المقاومة:

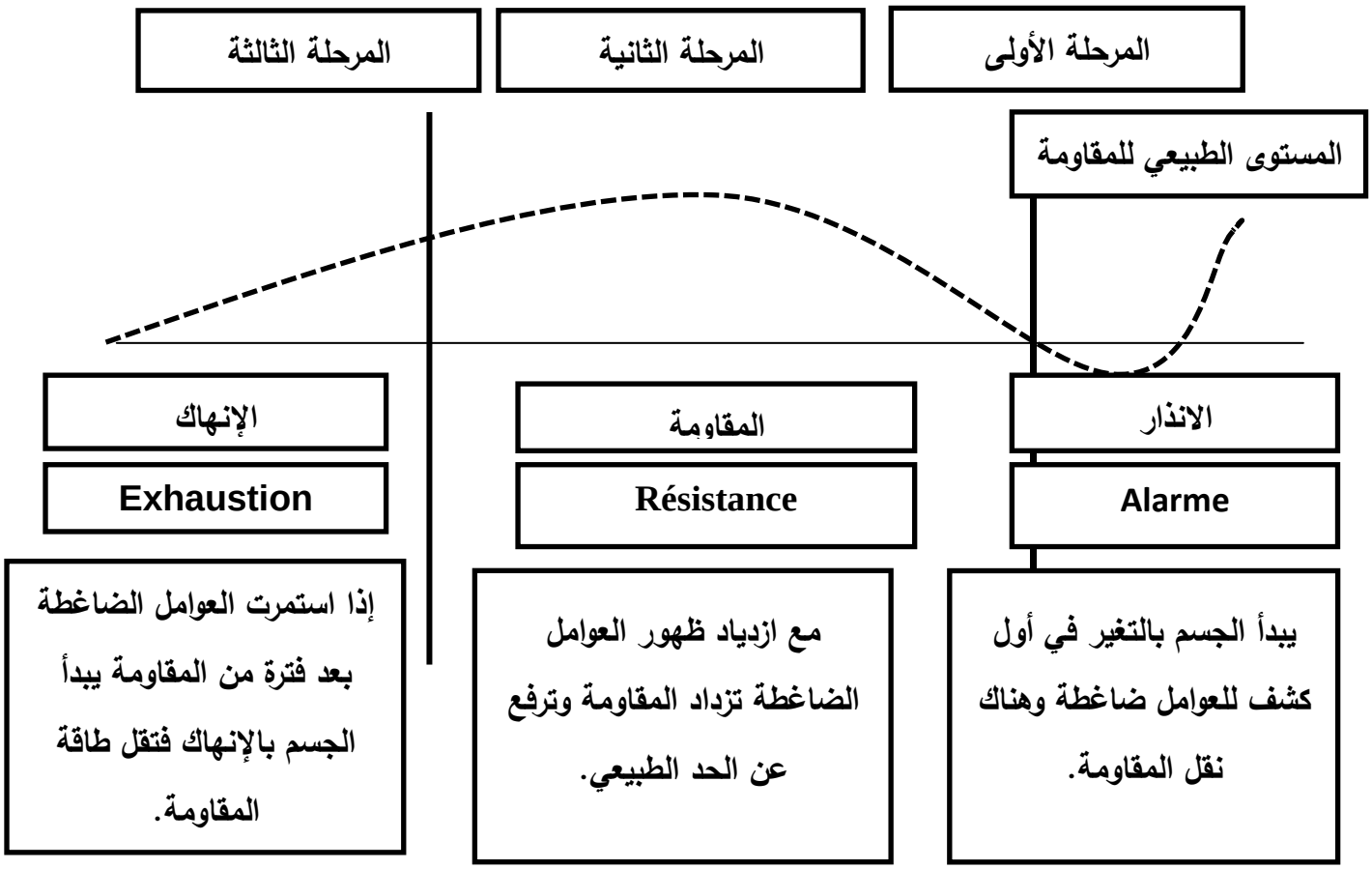
وهي تحدث إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة طويلة، حيث يقاوم الفرد الموقف وتختفي استجابة الانذار، وتتم مقاومة هذه المواقف عن طريق النشاط الزائد وتتميز هذه المرحلة بضعف التركيز، وعدم صفاء الذهن، وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة، سبب عدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات المواقف المختلفة بإحكام، مما يؤدي في النهاية إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3) مرحلة الإنهاك:

هذه المرحلة هي اخر المراحل وتظهر اذا لم يستطيع الفرد التغلب على مسببات الضغط. حيث تصبح طاقة الجسم على التكييف منهكة، ومجهدة وبالتالي تضعف وسائل الدفاع والمقاومة، ويصبح الفرد عرضتا للأمراض المرتبطة بالضغط مثل المعدة والصراع وارتفاع ضغط الدم، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة، وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة، اصبح الفرد أكثر إرهاقا وانهاكا في عمله وحياته وزادت قابليته للأمراض المصاحبة والمترتبة على الضغوط[1].

[1] **عيسى إبراهيم المعشر**، نفس المرجع السابق، ص 16، 17.

يوضح الشكل رقم (01)



المصدر: عيسى إبراهيم المعشر, نفس المرجع السابق, ص 17.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

تختلف ضغوط العمل وفقا لكيفية تصنيفها، ولكل نوع خصائص ومواصفاته وطرق التعامل معه، وقد أوضح الخضيري (1991م) أنه يمكن تصنيف وتشخيص أنواع الضغوط وفقا لعدة أسس رئيسية، كما يلي:

1- من حيث الضرورة والضرر.

2- من حيث المرحلة التي بلغها الضغط وفقا لدورة حياة الضغط (مرحلة نشوء، مرحلة النمو، مرحلة اتصال ونضوج، مرحلة انحسار وانكماش، مرحلة اختفاء وانتهاء وتحول).

3- من حيث شمول واتساع الضغط (ضغط كلي شامل، ضغط جزئي).

4- من حيث عنف وشدة الضغط (ضغوط شديدة القوى، ضغوط متوسطة القوى، ضغوط هادئة محسوسة ناعمة).

5- من حيث محور وموضوع الضغط (مادية، معنوية، سلوكية، وظيفية).

6- من حيث مصدر الضغط (مصدر داخلي، مصدر خارجي، مصدر ذاتي).

ويوجد نوعين من الضغوط وهي إيجابية وسلبية وهذا التقييم للضغوط يأتي من الأثار المترتبة عليها:

أ. الضغوط الإيجابية:

هي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة, كما أن لها أثار إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في مجمله على انتاجية العمل حيث إن المهام التي تنفد بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها أما غير المحدد فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة[1].

ب. الضغوط السلبية:

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وانتاجيته في العمل بالإضافة إلى إحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل.

[1]- **وليد عبد المحسن ملحم**، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007 ص 10-11.

الجدول رقم 01: المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية[1]

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
– تمنح دافع للعمل	– تسبب انخفاض في الروح المعنوية
– تساعد على التفكير	– تولد إحباطا
– تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي	– تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
– تحافظ على التركيز في العمل	– تشعر الفرد بأن عمله فيه مشقة عالية
– النوم جيدا	– الشعور بالأرق
– القدرة عن التعبير عن الانفعالات	– ظهور انفعالاتوعدم القدرة على التعبير
– تمنح الإحساس بالمتعة	– الاحساس بالقلق
– تمنح الشعور بالإنجاز	– تؤدي الى الشعور بالفشل
– تمد الفرد بالقوة والثقة	– تسبب للفرد الضعف
– التفاؤل بالمستقبل	– التشاؤم من المستقبل
– القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	– عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: وليد عبد المحسن ملحم، نفس المرجع السابق، ص 12

[1] **وليد عبد المحسن ملحم**، نفس المرجع السابق، ص 11-12

المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر رئيسية و هي:

1- عنصر المثير:

هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتي تولد شعورا بالضغط.

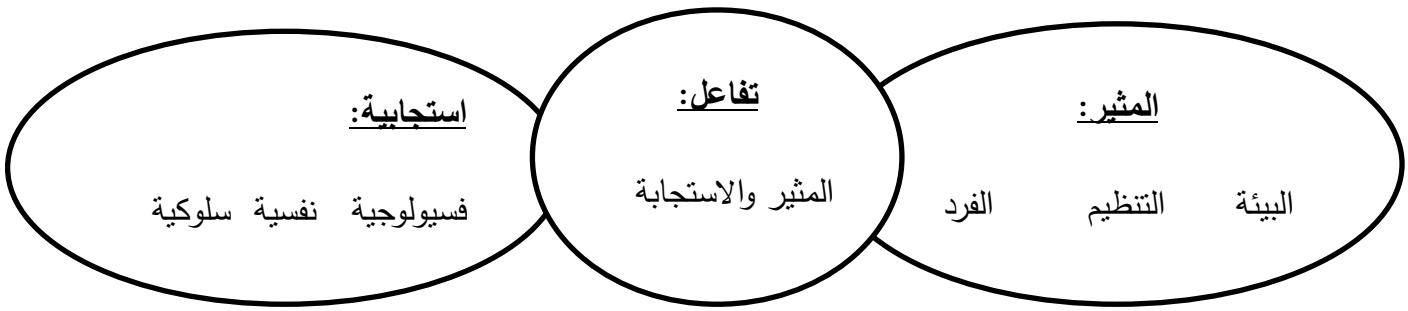
2- عنصر الاستجابة:

هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

3- عنصر التفاعل:

هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، أي أن الضغط الذي يوجهه الفرد الناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري[1].

ويوضح الشكل رقم 02: عناصر ضغوط العمل وتداخلها[2]



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها برضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، جامعة الاسلامية، قسم أصول التربية، حصول على درجة الماجستير، سنة 2012

[1] **محمد حسن خميس أبو رحمة**، ضغوط العمل وعلاقتها برضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، بمحافظات غزة جامعة الاسلامية غزة، قسم أصول التربية، رسالة الماجستير، 2012،ص 43.

[2] **محمد حسن خميس أبو رحمة**، نفس المرجع، ص 43.

وهناك من يضيف عنصرين اخرين لضغوط العمل هما عنصر الادراك وعنصر الفروق الفردية، ويمكن توضيحها كما يلي:

1- عنصر الادراك:

يتمثل الادراك في استقبال المثيرات و تفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، فمن خلال عملية الادراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

2- عنصر الفروق الفردية:

تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد: كالسن، الجنس، الخبرة....إلخ.

لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.[1]

- **أهمية ضغوط العمل:**

يحظى موضوع ضغوط العمل باهتمام منقطع النظير من قبل المختصين، كما أنه يعد مدخلا من المداخل والمفاهيم المعاصرة لدراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات.

إن ضغوط العمل لا تعد خللا في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو خطأ في طريقة تنظيم العمل، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، فدراسة ضغوط العمل لها ما يكفي من المبررات، وتعود أهمية ذلك لأمرين هما:

- قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع عامة، فضلا عن أثره على نفسية الفرد.

[1] **عدنان ماشي والي**، مواجهة ضغوط العمل بالمنظورين الاسلامي والحديث
تاريخ الإطلاع 2017/02/11، ص 11.pressueres 20%word/…/www.alwqfalsheai.iq

- ما تسببه الأثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والاجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية، التي تؤثر على الإنجاز والاتقان والانتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة الضغوط والوسائل الممكنة للحد من أثارها على صحة الفرد، وعلى الصحة التنظيمية، لأن الضغوط كمفهوم سلبي يعيق مسيرة العمال الوظيفية ويعرقل تنظيم المؤسسات عن التطوير والابداع والتميز.

كما تتجلى الأهمية البالغة لدراسة الضغوط في الوقاية منها خاصة منها على الجانب الشخصي للفرد في ضبط وتوازن العلاقة بين الحياة العملية والحياة الشخصية للفرد في ضبط وتوازن العلاقة بين الحياة العملية والحياة الشخصية للعامل والموظف، لأنه ليس من السهل أبدا إيجاد التوازن بين روابط العمل وشخصية القائم به، فمتطلبات كل جانب يمكن أن تكون كبيرة ومتطرفة، وقد يحتاج الإنسان أن يكون على استعداد لإجراء مقايضة والشيء المهم هو أن يدارك الفرد إمكانية المقايضة مقدما حتى يستطيع تقييمها بعناية والتوصل إلى قرار مريح ومناسب، ومن ناحية أخرى ينبغي أن يعي الانسان أهمية تحقيق هذا التوازن على المدى الطويل.[1]

المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل ببعض المفاهيم الإدارية

ضغوط العمل أمر مسلم به وهي قائمة في بيئات العمل على اختلاف أنواعها، وهذا ما يعطي الأهمية اللازمة بمعرفة الجوانب والمفاهيم التي ترتبط وتتداخل مع هذا المفهوم الاداري.

أولا: علاقة ضغوط العمل بالأداء:

لم يتفق الباحثون على شكل موحد للعلاقة التي تربط بين ضغوط والأداء الوظيفين بحيث يعتبر البعض أن علاقة الضغوط بالأداء علاقة خطية سالبة، وينظر إلى ضغوط العمل وفق هذا الاتجاه على أنها عقبات تعيق الفرد عن القيام بعمله بالشكل المطلوب ويرى البعض الاخر أنها علاقة حظية موجبة وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد بمثابة محفزات لظهور السلوك الابداعي وزيادة مستوى الأداء أما الاتجاه الثالث فيرى مؤيدوه أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء، ويرى أصحاب الفريق الرابع بأنها

[1] **حسين حريم**، السلوك التنظيمي " السلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن 2009 طباعة الثالثة، ص 345.

علاقة تأخذ شكل منحنى، وأنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض أو معدوم من ضغوط العمل، فإن الفرد يحافظ على مستوى الأداء الحالي ولا يبدي أي تحسن فيه، أما إذا تعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط فإن الفرد سيصرف طاقته في محاولة السيطرة والتكيف مع هذه الضغوط الأمر الذي ينعكس على إنتاجيته وأدائه أما عندما تكون ضغوط في مستوى معتدل فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستشير نشاطه للعمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد[1].

إن علاقة مصادر الضغوط المهنية بالإعداد الوظيفي يفترض أن تؤدي إلى التوافق بين كم العمل الذي يقوم به الفرد وامكانيته الخاصة، وإلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين أن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على العامل وإلى تدني الرضا لديه، وذلك لوجود علاقة بين مصادر الضغوط ومستوى أداء العاملين، إذ يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، بالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضا فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، وتؤكد بذلك علاقة التناسب الطردية بين مستوى الضغوط والتكلفة الناتجة عنها[2].

ثانيا: علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات:

ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار تسمى بضغط الاداري ويعرفه الخضيري على أنه " كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متحذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة"، ومن هنا فإن الضغط الإداري يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في النشأة ويكون من شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية وعلى عوامل الكم والنوع التي تحكم النشاط في المنشأة وباستمرار الضغط الإداري على متخذ القرار قد يدفعه إلى عدم التوافق معه وإلى الهروب منه والاتجاه إلى سياسات اللحظة الادارية التي تقوم على سياسة الفعل ورد الفعل والإدارة يوم بيوم وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار من ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياسته

[1] **صالح بن عبد الرحمن السعد ومراد بن عمر درويش**، أسباب ونتائج ضغوط العمل دراسة إستطلاعية، مجلة الإقتصاد والإدارة المجلد 22، العدد 01، جامعة الملك بن عبد العزيز، 2008، ص 14.

[2] **نعامة علي وأنور جميل علي**، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة الأدب والعلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 05، 2011، ص 138.

عشوائية بدون استراتيجية أو رؤية ممتدة في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد وتأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من الممكن أن تظهر من خلال إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط وبالتالي الخوف من النتائج المترتبة على القرار أو اتخاذ قرارات غير سليمة في ظل ظروف الضغوط الشديدة أو حتى تجنب اتخاذ القرار[1].

المبحث الثاني: دراسة وتحليل ضغوط العمل

ضغوط العمل كمفهوم معقد متعدد الجوانب والاثار له أعراضه ومصادره المختلفة والمتباينة، يستوجب الإلمام بها والتقصي حولها بغية تحليله ودراسته كظاهرة علمية.

المطلب الأول: تحليل ضغوط العمل

تمر عملية تحليل ضغوط العمل بمجموعة من المراحل، وعلى أساس منهج معتمد في دراسة وتحليل الضغوط.

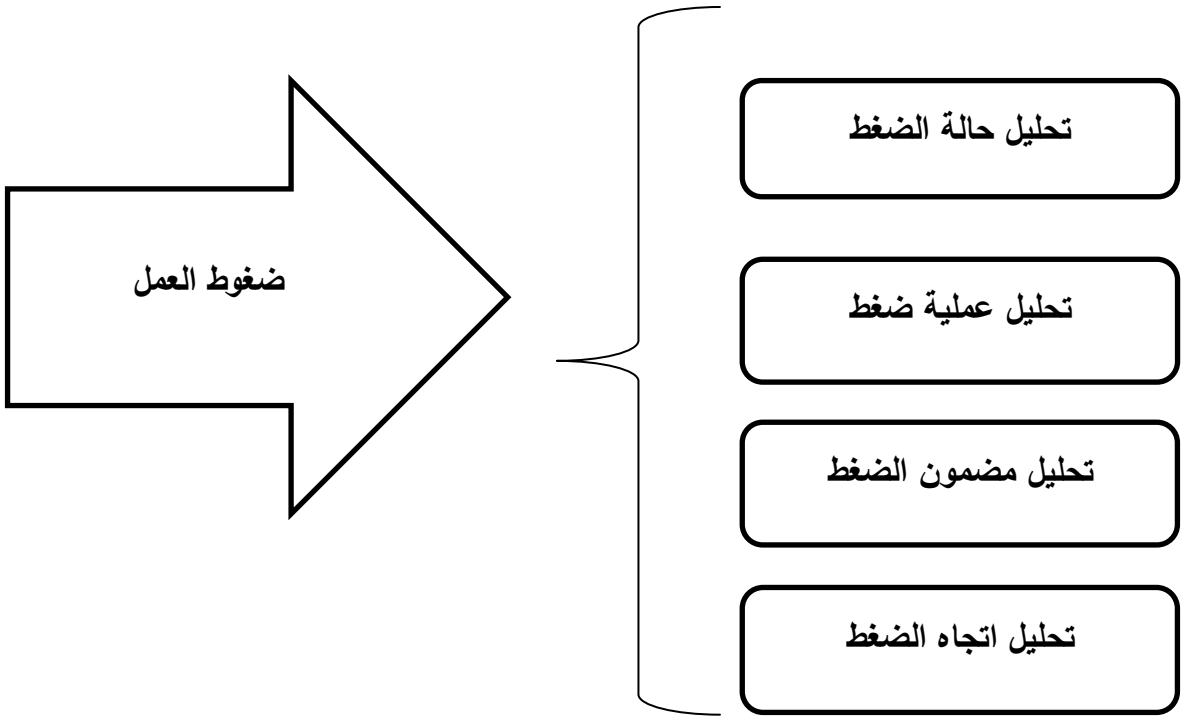
أولا: مراحل تحليل ضغوط العمل[2]

إن مراحل التي تمر بها عملية تحليل الضغوط تنضح من خلال الشكل التالي:

[1] **ميسون سليم السقا**، أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات" دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجيستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 21.

[2] **محمد الصيرفي**، السلوك الاداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة الأولى، 2007، ص333.

الشكل رقم 03: مراحل تحليل ضغوط العمل



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر الإسكندرية مصر، طبعة الأولى، 2007، ص333.

I.تحليل حالة الضغط:

يقصد بتحليل حالة الضغط مجموعة نتائج والأثار التي أحدثها الضغط وهذا يستدعي دراسة كل من الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط وجماعته التي يعمل معها إضافة للمنشأة التي يعمل فيها وكذا البيئة المحيطة للنشأة.

II.تحليل عملية الضغط:

يقصد بتحليل عملية الضغط النظر إلى المراحل المختلفة التي يمر بها الضغط والتي يمكن التعبير عنها بدورة حياة الضغط ولدراسة هذه المراحل يستلزم توفر وتوافر المواد والأفكار اللازمة للتعامل مع الضغوط ومع عناصرها، اضافة للوعي المعرفي بماهية الضغط وأنواعه والقدرة على التشخيص السليم لكل مرحلة من مراحله وكذا الوعي بطرق التعامل مع الضغوط الادارية لدى متخذ القرار.

III.تحليل مضمون الضغط:

يستدعي تحليل مضمون الضغط الاجابة على التساؤلات التالية:

- من القائم بالضغط؟ وذلك بقصد التعرف على مدى قوته والهدف الذي يسعى إليه.
- كيف نشأ الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على أسباب وعوامل حدوث الضغط.
- أين نشأ الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على موقع ذلك الضغط داخل الهيكل التنظيمي.
- متى نشأ الضغط؟ وذلك بقصد كشف العلاقة بين الضغط والزمن.
- ماذا يشكل الضغط على الشروع؟ وذلك بقصد التعرف على أثار هذا الضغط.
- لماذا نشأ الضغط؟ وذلك بهدف التفرقة بين الأسباب الظاهرة والأسباب الحقيقية الكامنة.
- بأي شيء تضغط القوى الضاغطة على متخذ القرار؟ وذلك بهف التعرف على الأدوات التي تستخدمها القوى الضاغطة للضغط على متخذ القرار[1].

IV. تحليل اتجاه الضغط:

نقصد به رصد حركة الضغط واتجاه هذه الحركة حيث هناك ثماني اتجاهات رئيسية يأخذها الضغط وهي: اتجاهات نحو التزايد، اتجاهات نحو التناقض والانكماش اتجاهات نحو التمحور حول محور معين اتجاهات نحو التغير والتحول والتعديل اتجاهات نحو التجميع والتكتل والاستقطاب، اتجاهات نحو الانقسام اتجاهات نحو الرفض والصراع، التعايش والتوافق.

ثانيا: نماذج دراسة ضغوط العمل

لقد ظهرت العديد من النماذج والأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل، وقد تباينت هذه المفاهيم في تفسيراتها حسب نظرة المهتمين والباحثين، ويكفي هنا استعراض نموذجين لأنهما من أكثر النماذج قبولا وشمولية.

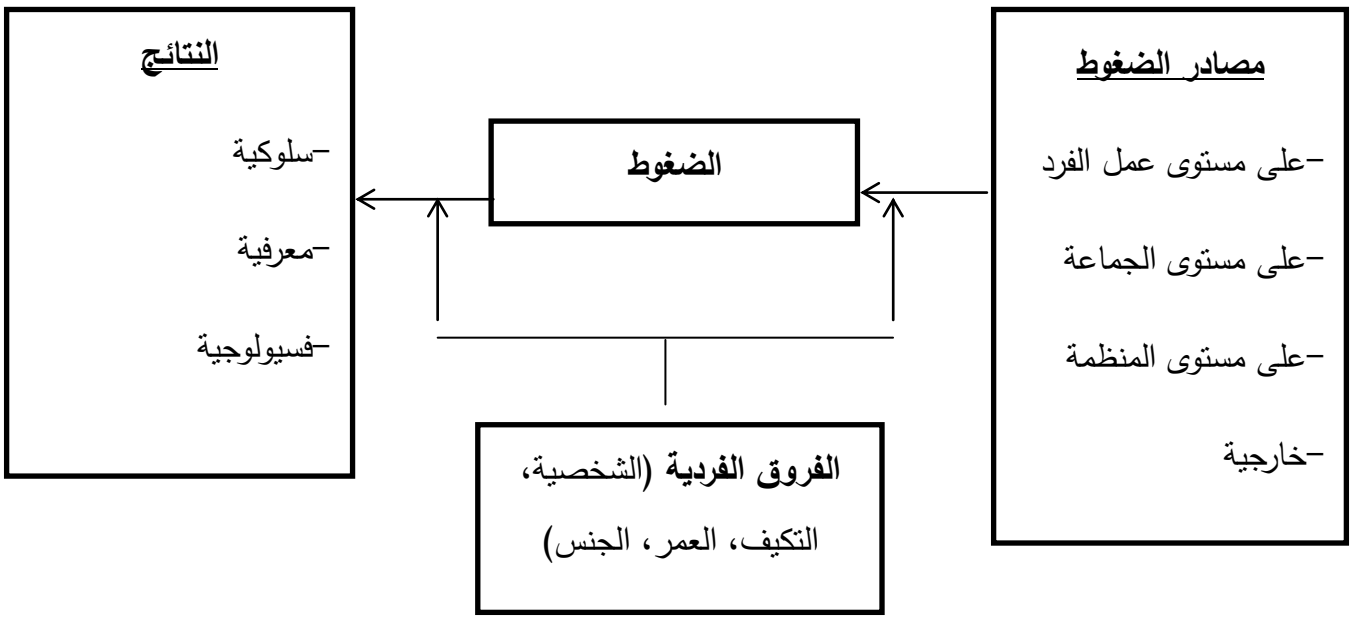
[1] **محمد الصيرفي**، نفس المرجع السابق، ص 334.

1.نموذج " kretner , kinicki " وقد اعتمد في تطوير نموذجها على الذي طوره" T.MattesonIvancevich , John" في عام 1979م.

وهذا النموذج لا يختلف كثيرا عن نموذج جيب سون وزملاؤه، حيث يوضح مسببات الضغوط التنظيمية الداخلية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها).

وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.[1]

الشكل رقم 04: نموذج كرايتنر و كينيكي لدراسة ضغوط العمل



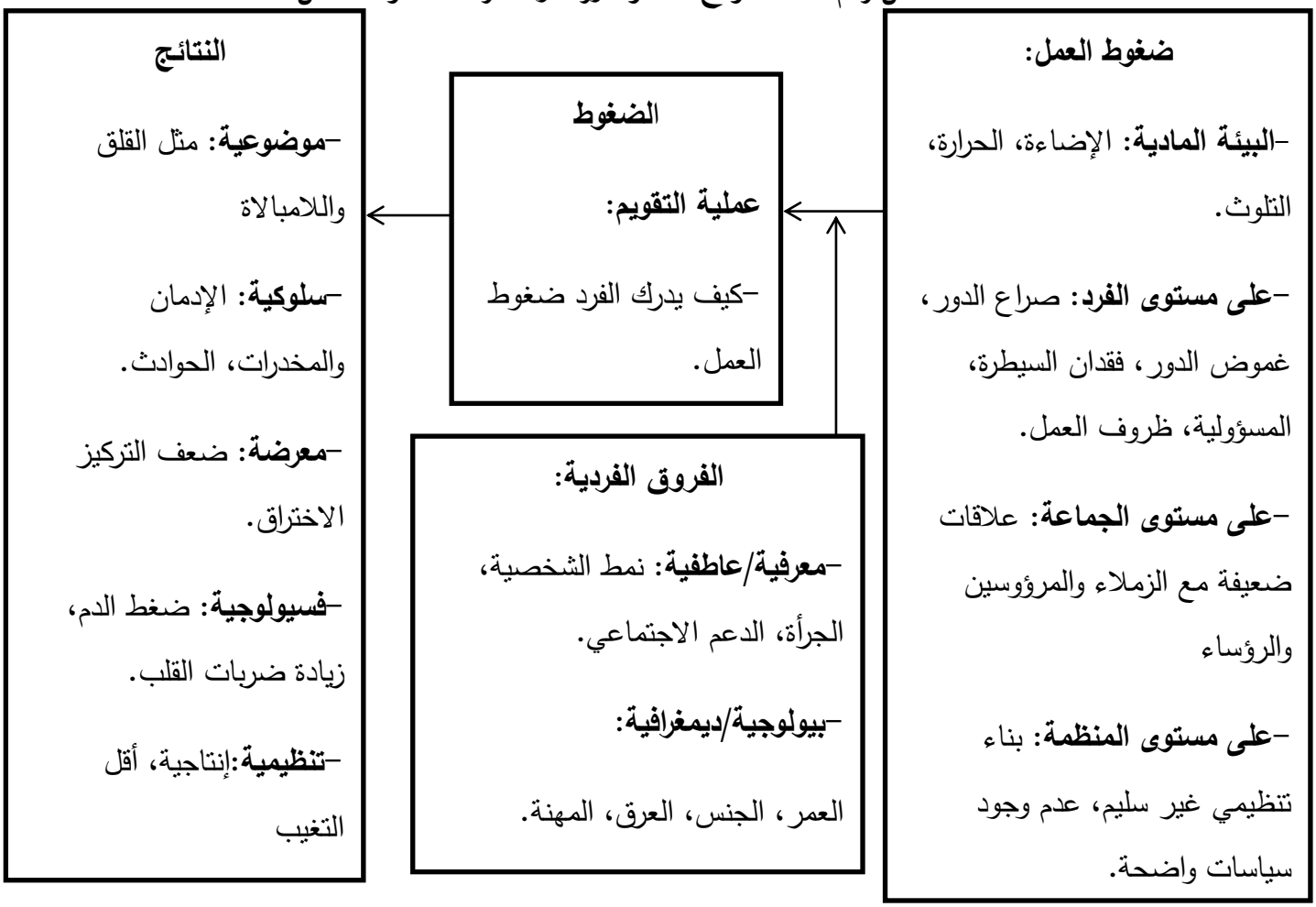
المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، 2009، طبعة الثالثة، ص333.

[1] **حسين حريم**، مرجع السابق، ص 334.

2. نموذج " Gibson Ivancevich & Donnelly "

يوضح هذا النموذج مصادر ضغوط العمل المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لها على مستوى الضغط الذي يشعر به، وبالتالي على نتائج واثار الضغط، ويشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية/ عاطفية وبيولوجية/ ديمغرافية)على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها[1]، فجيسون وزملاؤه طوروا نموذجا يوضح العلاقة بين عوامل ضغوط المهنة المختلفة واثار هذه الضغوط على العمل وتأثير الصفات الشخصية على هذه العلاقة.[2]

الشكل رقم 05: نموذج جيسون وزملاؤه لدراسة ضغوط العمل



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2009، ص334.

[1] **حسين حريم**، المرجع نفسه، ص33.

[2] **عبيد بن عبد الله العربي العمري**، ضغوط العمل عند المعلمين " دراسة ميدانية"، الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، 2002، ص 06.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية والعملية، والتي تنتج عنها مصادر عدة للضغوط، فردية، بيئية، تنظيمية ووظيفية، والتي تعمل بشكل مستقل أو متفاعل في تأثيرها.

أولا: المصادر الشخصية والبيئية:

سنتطرق إلى عوامل تربط بشخصية الفرد وبيئته المحيطة.

1- المصادر الشخصية:

تنشأ ضغوط العمل من مسببات كثيرة موجودة في شخصية الفرد، وهي استجابات لا يستطيع جميع الأفراد التوافق معها حيث يختلف الأفراد في درجة توافقهم حسب طبيعة شخصياتهم، فالعمل جزء هام في حياة الأفراد إلا أنه ليس النشاط الوحيد في حياتهم ولذلك تؤثر باقي الأنشطة والأحداث والوقائع اليومية التي تقع خارج نطاق العمل على مزاج العمال داخل المنظمة ومن بين العوامل الذاتية المسببة للضغوط نذكر:[1]

❖ **اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل:** قد تكون الضغوط في بيئة العمل واحدة إلا أن اختلاف شخصية الأفراد تعطي فرصة شعور بعضهم بالضغوط دون غيرهم.

❖ **اختلاف قدرات الأفراد:** تتباين القدرات من فرد إلى اخر، ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن ردود أفعال مختلفة ويعود ذلك لمدى إدراك الأفراد للضغوط وتفاوتهم في تفسير وفهم المعاني المدركة.

❖ **التوجه الشخصي:** المرأة أكثر شعورا بالضغوط عامة وضغوط الوظيفية بشكل خاص وذلك راجع إلى أن المرأة تتحمل مسؤوليات العمل والأسرة دون التنازل عن الأدوار الأخرى[2].

---

[1] **ميسون سليم البقاء،** أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 15.

[2] **منصوري بن تايف العتيبي، أسامة، حسن جابر،** علاقة الضغوط الوظيفية بتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة بحران، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، جامعة بحران بالمملكة العربية السعودية، 2011 ص37.

2- المصادر البيئية (البيئة الخارجية):

من الصعب أن تقتصر ضغوط العمل على تلك التي تحدث داخل المنظمة وخلال تأدية المهام، فالفرد يأتي إلى المنظمة ومعه قيمة وعاداته وتقاليده، وضغوط الحياة التي يعيشها، ومصادر الضغوط البيئية تنحصر في الظروف الاقتصادية، الاتجاهات السياسية التطور التكنولوجي، أجهزة الرقابة الخارجية، تعدد الأدوار خارج العمل، التلوث البيئي الطقس والمناخ، الزحام، وقد تشمل أيضا هذه العوامل انتشار البطالة وتسريح العمال والتغيرات الاجتماعية[1]، وعموما يمكننا شرحها كالتالي:

- **أحداث الحياة المختلفة:**

نجد أنه من المنطقي النظر إلى الضغط الناتج عن العمل والضغط الناتج عن الحياة كوجهين لعملة واحدة، فإذا لم يتعرض الفرد لأحداث عنيفة في حياته الخاصة فذلك لا يعني أنه يعيش بلا ضغوط أو بلا توتر، والحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة الضغط الذي يتعرض له الشخص مثل الطلاق توتر الموقف المالي الخاص بالموظف أو معاناة من مرض معين[2] إضافة للضغوط الأسرية والتي تتمثل في الضغوط التي يسببها الزوج والأطفال[3].

- **اختلاف ظروف العمل المادية:**

ان اختلاف ظروف العمل المادية من الاضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة الضوضاء، وترتيب لمكان العمل، يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، وهذا ما يؤدي بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط[4].

---

[1] **حنان قوراري**، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، ماجيستر في علم النفس، بسكرة الجزائر 2003-2004، ص 54.

[2] **محمد سعيد سلطان**، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 263.

[3] **إعتدال معروف**، مهارات مواجهة الضغوط، http://vb.maharty.com/showthread.phlt6604، consultée le 09/02/2017 à 11 :24.

[4] **أحمد ماهر**، كيفية التعامل مع إدارة الوقت وضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2008، ص 35.

- **التنافس على الموارد:**

ينظر إلى الموارد دائما على أنها نادرة، وتتنافس الاقسام والادارات والافراد في الحصول عليها، وهي أمور في حد ذاتها تؤدي إلى الشعور بالضغط[1].

ثانيا: المصادر التنظيمية والوظيفية لضغوط العمل.

1- المصادر التنظيمية:

وتشمل تصميم الهيكل التنظيمي، البناء التنظيمي والسياسات التنظيمية إضافة للعمليات التنظيمية ومن بينها:

❖ **تعارض حاجات الفرد وقيمة مع متطلبات المنظمة وقيمتها:**

يحدث تعارض حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة كما يقول Argirs في وقت التي تحاول المنظمات تطبيق القيم أو الاجراءات بشكل رسمي في معاملاتها يفضل الافراد العاملين فيها إتباع شكل غير رسمي في إنجاز أعمالهم أما تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل فيها فإنه يعد مشكلة، لأنها تحول دون انسجام بين أهدافه وأهدافها، مما يؤدي إلى العجز على تحقيقها مزدوجة[2].

❖ **ساعات العمل ونظام الأجور والحوافز:**

إن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، كما أن طول ساعات العمل يؤدي إلى الارهاق والملل، وترتبط زيادة ساعات العمل دائما بزيادة معدلات الحوادث والاخطاء والتغيب، وهذا ما يصوره البعض على أنه نوع من الاشراف لصحة الفرد تم إن عدم كفاية الاجر تمثل أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد، والتي غالبا ما ينجز عنها تأثيرات سلبية على نفسية، وعلى أداء المنظمة ومردوديتها[3].

[1] **محمود سلمان العميان**، مرجع نفسه، ص 164.
[2] **حنان قوراري**، مرجع السابق، ص 54.
[3] **محمد اسماعيل بلال**، التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ص 35.

❖ **المسؤولية عن الأخرين:**

إن تحمل المسؤولية (الآلات والمواد والأجهزة أو المتعلقة بالأشخاص) يؤدي إلى الشعور بالتوتر والقلق ومن ثم بضغوط، ولعل أكثر من يتعرض للضغوط الناتجة عن المسؤولية هم الاداريون، والتي تزداد بزيادة المستوى الإداري[1].

❖ **طبيعة الإشراف:**

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المشرف دورا هاما في الصورة التي يؤدي بها العمال عملهم، فإذا كانت نظرية إيجابية نحوهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل[2]، كما أن تهميش دور المرؤوس وعدم اشتراكه في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بالإحباط وعدم الرضا عن العمل، وانخفاض مستوى أدائه، ويضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وكل ذلك يزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد[3].

❖ **العلاقات ونقص الاتصال المهني:**

العلاقات تؤدي دورا هاما بين الفرد وزملائه في العمل لكن إذا أسيء استغلال العلاقات فإنها بلا شك ستؤدي إلى سمات الكراهية والعداء، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة الاغتراب الوظيفي[4]، والاتصال داخل المؤسسات أحد أسباب ضغوط العمل في بيئات العمل

---

[1] **منصور بن نايف العتيبي واخرون**، مرجع نفسه، ص12.

[2] **محمد حسن خميس ابو رحمة**، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربوين بمحافظات غزة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم أصول التربية، إدارة تربوية رسالة الماجستير، 2012 ، ص 25.

[3] **عبد الله عبد العزيز الباحثون**، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2013، ص36

[4] **ابراهيم عبد العابدين**، علاقة ضغوط الوظيفية بالأثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماستر في إدارة أعمال ، بجامعة الأزهر، غزة، 2010، ص25.

فقلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلبا على كفاءة الاتصال بينهما والتي تؤدي بدورها إلى خلق التوتر[1].

❖ **ضغوط الجماعات وقلة الحجم الاجتماعي:**

تظهر الضغوط بصورة أكبر في حالة تفكك جماعة العمل والافتقار إلى تماسكها وترابط أعضائها والافتقار إلى تأييد الأفراد لبعضهم وتعاملهم، والصراعات التي تنشأ بين أفراد كل جماعة، وبين الجماعات داخل التنظيم[2]. وأثبتت الدراسات أنه لا يمكن للأفراد أن تقوم بمواجهة المشاكل إذا لم يجدوا الدعم والمساندة ولم يتبادلون الرأي والمشورة والنصح فيما بينهم ومن قبل أصدقائهم وأهليهم، بل وأفراد مجتمعهم ككل[3].

2. مصادر متعلقة بالدور " الوظيفة ":

وهي مسببات الضغوط التي تعود إلى المهنة والمهام المسندة إلى الفرد العامل ونجد:

- **طبيعة العمل وصعوبته:**

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد، وتنوع واجباته المطلوبة ومدى أهميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها عوامل من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للضغوط، ثم إن صعوبة العمل قد تسبب للفرد حالة من عدم الاتزان، ويمكن إرجاع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه، أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، ويمكن أيضا أن تكون كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد[4].

[1] **محمد حسن أبو رحمة**، مرجع سابق، ص 23.
[2] **ابراهيم عبد عابدين**، مرجع سابق، ص 25.
[3] **محمد سعيد انور سلطان**، السلوك التنظيمي، دار جامعة الحيبدة، الاسكندرية، 2003، ص 265.
[4] **ابراهيم عبد عابدين**، مرجع سابق، ص 26.

- **غموض الدور:**

يعرف بالاغتراب الوظيفي، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصه، وعدم معرفته بما يجب أن يؤدي، وكذلك إلى افتقاره للمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره كالمعلومات الخاصة بحدود سلطته، والخاصة بسياسات وقواعد منظمة وبطرق تقييم الأداء مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وعدم رضاه عن العمل وغموض الدور سيود بدرجة كبيرة في الوظائف الادارية عنه في الوظائف الأخرى، فكلما زاد غموض الدور قل معها استخدام المهارات والقدرات العقلية وتناقصت فرص التقدم الوظيفي[1].

- **صراع الدور:**

ويحدث الصراع عندما يتعرض الفرد في العمل لمجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من مسؤولين حول نفس العمل أو الدور وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وخارج العمل مثل واجباته الاسرية ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله[2] .

- **أعباء الدور:**

عبء العمل هو كمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد انجازهما في وقت محدد ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما زيادة عبء الدور أو انخفاض تغير زيادة عبء الدور قيم الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عالي من الضغوط، وفي الواقع هناك نوعين من العبء الدور كمي وأخر كيفي، فالكمي يتعلق بكمية العمل أين يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت مهام معينة لدى الموظفين[3].

---

[1] **عبد السلام ابو قحفة**، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بيروت 2001،ص 187.

[2] **سحراء أنور حسين**، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس وثلاثون، 2013، ص 213.

[3] **محمد سعيد سلطان**، مرجع سابق، ص 263.

- **عدم التطوير التنظيمي ونقص الأمان الوظيفي:**

يمثل عدم التطوير التنظيمي عاملا رئيسيا لضغوط العمل وذلك لما يكتنفه من غموض وعدم التأكد والتهديد وتقادم للمعارف والمهارات، ويمثل عدم الأمان الوظيفي حالة يشعر فيها الفرد بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه، كما أن الانحسار الاقتصادي وقلة الوظائف وزيادة البطالة تزيد من هذا الشعور على الأفراد[1]، ويرتبط عدم الأمان الوظيفي بانعدام وجود فرص الترقية، ومعوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني و التغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد[2].

- **الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية:**

اتخاذ الفرد للقرارات يتوقف على وجود بدائل متاحة، وعلى المعلومات المتوافرة لكل بديل، مخاطره وخصائصه التي ينطوي عليها، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين أحد هذه البدائل وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار للبدائل المتاحة في وقتها، كما أنهم يفكرون في البدائل الأخرى التي قد تظهر أمامهم أيضا فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزاماتهم بقرار معين، وبرأي الأخرين فيهم وهنا يشعر هؤلاء بالضغط الشديد إلى أن يتم اتخاذ القرار[3].

المطلب الثالث: مؤشرات ضغوط العمل وأبعادها

أولا: مؤشرات ضغوط العمل[4]:

إن تعرض لضغوط العمل يكون باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراحلها لابد وأن تظهر على سلوك الفرد حيث يستدل بمجموعة من المؤشرات ويذكر القريوتي مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود ضغوط العمل عند الأفراد منها:

[1] **عبد الله عبد العزيز الباحوث**، نفس المرجع السابق، ص 37.
[2] **محمد إسماعيل بلال**، نفس المرجع السابق، ص 69.
[3] **محمد حسن خميس**، مرجع نفسه، ص24.
[4] **محمد حسن خميس**، مرجع نفسه، ص 26.

- التأخر في الحضور للعمل.
- الغياب وعدم المواظبة.
- الاهمال.
- ارتكاب أخطاء في العمل.
- اتخاذ قرارات غير سليمة.
- الاكتئاب.
- عدم التعاون مع الأخرين.
- مقاومة التغيير
- علاقة عدائية وسيئة مع الاخرين.
- تبرير الاخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.

ويضيف شبير مجموعة أخرى من المؤشرات منها:

- ارتفاع معدل دوران العمل.
- انتاجية العمل أقل كما وكيفا.
- معدل الشكاوي مرتفع.
- نسبة الحوادث مرتفعة.
- سوء استخدام المواد.
- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات(غموض الدور، بطء الاتصال، تسوية المعلومات).

ويستنتج الباحث أن هذه المؤشرات تساعد الرؤساء في العمل على تلاقي العديد من المشكلات التي قد تحدث دون معرفة مسبباتها، وتساعدهم على وضع الخطط العلاجية لها وتحسين ظروف العمل وزيادة الانتاجية.

ثانيا: أبعاد ضغوط العمل.

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عمن حوله وإنما تؤثر عليه باعتباره احد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد ومن هذه الأبعاد[1].

1- البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية): وهي كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار والتعليم، والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الانساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية.

2- البعد الاسري (العلاقات الاسرية): هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الاسرة الواحدة (الأب- الأم-الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الاسرة.

3- البعد القيمي(منظومة القيم):

هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تساهم في اكسابها للأفراد جميع المؤسسات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على ان يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط معينة.

ويرى الباحث أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاثة السابقة من جهة، وبين المشرف نفسه من جهة أخرى فالمشرف يؤثر ويتأثر إما سلبا أو إيجابا فهو اجتماعي بطبعه، يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغط في عمله لجماعة الاصدقاء إما محاولة لطلب الحلول أو كسب التعاطف، فعندما يطغي عبء العمل عليه يكون ذلك على حساب الوقت الذي قد يقضيه مع أسرته وأبنائه يتابعهم ويفرج عنهم ويخرج معهم، كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم[2].

[1] **محمد حسن خميس ابو رحمة**، المرجع نفسه، ص 33.

[2] **محمود عميان**، السلوك نظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص 165.

المبحث الثالث: أثار واستراتيجيات تعامل مع ضغوط العمل

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على انها شر يجب مكافحته، وذلك لأثارها السلبية على الفرد و المنظمة معا، فهناك عدة طرق واستراتيجيات لمواجهتها.

المطلب الأول: أثار مترتبة على ضغوط العمل

لضغوط العمل أثار إيجابية وأخرى سلبية.

- **الأثار الإيجابية:**

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير، إذن لضغوط العمل أثار إيجابية مرغوب فيها إلى جانب السلبية غير مرغوب فيها، ومن الأثار الايجابية ما يلي[1]:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يركز على العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- الشعور بالمتعة والانجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة[2].

[1] **محمود عميان**، نفس المرجع السابق، ص23.
[2] **محمود عميان**، المرجع السابق، ص165.

- **الأثار السلبية:**

أ. أثار الضغوط على الفرد

أأ **– أثار سلوكية:**

سعيا وراء تحقيق لراحة مؤقتة من الضغط يتجه الكثير من الناس إلى الإسراف في الأكل، التدخين، إلا أن الضغوط من الممكن أن تحول المدخن العرضي إلى مدمن تدخين ربما لا يدرك هؤلاء الأفراد جيدا أنهم قد تعدوا مرحلة الاسراف بل ربما يعمدون إلى محاولة إخفاء هذا السلوك الهدام ولو لبعض الوقت عن الأصدقاء والزملاء والعائلة[1].

أب **– أثار نفسية و اجتماعية:**

وتشمل التدخين والإدمان والانحراف السلوكي وفقدان الالتزام بالقوانين وغياب الوازع الأخلاقي[2]، وقد يؤدي الضغط إلى عواقب نفسية وقد يتضمن هذا القلق والإحباط والفتور واحترام منخفض للذات والعدوان والاكتئاب[3].

أت **– أثار صحية:**

حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل قد يصاب بأمراض صحية خطيرة وهذا ما توصل إليه دراسات في مجال طب العمل مثل:

- الحزن و الكآبة.
- صعوبة التركيز في العمل، وسرعة التعبير في الأفكار.
- عدم الاتزان الانفعالي.

[1] **خيضر فريحات وموسى النوري وأنعام شهابي**، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر عمان، 2008، ص 281-282.

[2] **محمود فتحي عكاشة**، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، 1999، الاسكندرية، ص91.

[3] **عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني**، علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص201.

- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية.
- عدم القدرة على تحمل الاجهاد.
- الشعور العام بالخوف.
- الصعوبة في التحدث و التعبير.
- الأرق و عدم القدرة على النوم
- العرق بغزارة.
- فقدان الشهية أو الافراط في الأكل.
- الام في عضالات الرقبة وأسفل الظهر.
- الام المعدة.
- الصداع.
- عسر الهضم[1].

ب. أثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجاز الاثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات واصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل) .
- تدني مستوى الانتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتسوية المعلومات[2].

[1] **محمود فتحي عكاشة**، مرجع سابق، ص 91.

[2] **ميسون، سليم الساقا**، مرجع نفسه، ص 19.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

1. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

أ. التمارين الرياضة:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل: المشي والركض، والسباحة، ركوب الدرجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط وغيرها.

ب. شبكة العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما ساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

ج. الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة كي يوقف أنشطة اليومية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

2. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الانسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية[1]:

أ. تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:

بحيث يعي ويدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه ويتوقعه الأخرون منه وما يتوقعه هو من غير هو وبما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار[2].

ب. نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملين بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار في حقيقة ملموسة[3].

ج. المؤازرة الاجتماعية:

من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب[4].

---

[1] **عبد القادر سعيد بنات**، ضغوط العمل واثرها على اداء الموظفين في شركات الاتصالات القسنطينية في منطقة قطاع غزة–رسالة ماجيستير–الجامعة الاسلامية،غزة،2009، ص 24–25.

[2] **حسين حريم**، المرجع نفسه، ص 342.

[3] **سحراء أنور حسين**، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013.ص 113

[4] **خضير كاضم حمود الفريحات وأخرون**، المرجع نفسه، ص 303–304.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل كمفهوم ومدخل من السلوكيات الادارية يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الابحاث التطبيقية حوله كرؤية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المؤسسات، وزيادة كفاءة العاملين فيها.

إن المقصود بالضغوط في مجال الاعمال يعبر عن نتائج محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر متعددة ومتباينة الأثر، تتعلق بالبيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وبذاتية الأشخاص العاملين أنفسهم، وهذه المصادر ترتبط أيضا بالعمليات والسياسيات التنظيمية، وتخضع كذلك لإجراءات ومتطلبات العمل والمهنة.

و الضغوط ينتج عنها أثار، عادة ما تكون نتائج سلبية ومخلفات سيئة للغاية، لذلك ينبغي على المؤسسات إيجاد الحلول ومعالجة الخلل لمختلف المشاكل و العراقيل التي تتصدى وتعيق تحقيق أهدافها ومصالح عامليها المعنيين بالضغوط.

الفصل الثاني
إدارة الصراع

تمهيد

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الانسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، وتتبادر في أذهاننا العديد من التساؤلات، مثل: هل الصراع في المنظمة أمرا حتميا؟ هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟ ولذا اتجه العلماء إلى دراسة الصراع، كظاهرة اجتماعية لها أثار سلبية وأثار إيجابية.

إن إدارة المنظمة تمارس دورا فعالا في تقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرتها الايجابية على الإدارة الصراع، وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه التعاريف الانسانية المتطورة فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج ايجابية كبيرة في مظاهر نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير لاسيما وأن تطور نظريات المنظمة واسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيأ للإدارة بعض سبل معالجة الصراع.

و بناءا على مسبق سوف نتعرض في هذا الفصل إلى:

1- ماهية إدارة الصراع.

2- صراع و إدارته.

3- مستويات واستراتيجيات إدارة الصراع.

المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع

اهتم العلماء والباحثون بدراسة سلوك الإنساني في المنظمات، من منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع وأشكاله

1- مفهوم الصراع:

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعاريف للصراع في كل الدراسات التي تناولته، بسبب اختلاف وجهات النظر، وبغرض توضيح مفهوم الصراع في المنظمات، سوف نعرض أهم التعاريف لنتوصل في الأخير إلى التعارف الملائم لموضوع الدراسة.

فمن أهم تعاريف الصراع نذكر ما يلي:

تعريف ليكريت (likert)[1]:

" يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء".

نلاحظ أن تعريف ليكريت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسب ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينهما.

[1] **بوفلجة غياث**، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الجزائر، ص 143.

تعريف مارش وساميون (March and simon)[1]:

" الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

يلخص هذا التعريف الصراع في شيئين اثنين، وهما حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار، وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، وينشأ الصراع في اختبار البديل الذي يتلائم مع طموح الأفراد.

تعريف سيكيو(Sekiou) وآخرون:

"الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين(أفراد) بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل".

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الاختلاف مبعثا للتعاون والانسجام.

تعريف خليل محمد حسن الشماع[2]:

" الصراع هو حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح، والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات".

يفسر هذا التعريف الصراع بأنه حالة عدم التوازن، وتتمثل أسبابه في تعارض المصالح والأهداف التي يسطرها الأفراد أو الجماعات، كما أقر هذا التعريف بوجود صراعات بين المنظمات، إلا أن حالة عدم التوازن

[1] **خليل محمد حسن الشماع**، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000، ص296

[2] **خليل محمد حسن الشماع**، نفس المرجع السابق، ص296.

في حالة سائدة لدى أغلب المنظمات، وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن تناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية(conflit)التي تعني التعارك والنزاع أو الخلاف الشديد ويعرف الصراع أيضا بأنه تضاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة.

إن التعريف العام للصراع هو وجود شجار واختلاف حاد بين جهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية.

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير في تحديد مضمون مفهوم الصراع، ويعرف الصراع اصطلاحا بأنه اختلاف بين أفراد أو الجماعات في المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكامل مع الأخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف يسبب الصراع[1].

أما التعارض فهو أشد من الاختلاف وفيه تتعارض مصالح الطرفين المختلفين، وينشأ بينهما قدر من الخلاف مما يؤدي إلى التفاعل السلبي، ويصعب الفصل بينهما، ويعتبر التعارض أدنى درجات التوتر كما أنه لا يتضمن تهديدا، لوجود الآخر، فهو تعبير عن عدم الانسجام والتوافق، أكثر منه تعبيرا عن الخلاف والتناحر.

2- أشكال الصراع:

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال، ويمكن أن نميز شكلين رئيسين للصراع هما:

أ. الأشكال الظاهرة للصراع:

ومن أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر مايلي:

[1] **حسين عبد الحميد رشوان**، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 180.

أولا: الإضراب

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة[1].

ويحدث الصراع غالبا بين العمال والقيادة من أجل الزيادة في الأجور أو تحقيق أهداف تخص العمال ويعتبر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل التعارض مصالح الجماعات، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدرا أساسيا للصراع وهذا ما يوضحه التعرف التالي بالإضراب حيث يشير إلى الإضراب هو كل حركة قهرية من طرف مجموعة من الأشخاص من أجل معارضة السلطات التي يخضعون لها[2].

ثانيا: التظاهر والاحتجاج

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة وإرغام الطرف الأخر (الإدارة أو القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.

ب. الأشكال الخفية للصراع: تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

أولا: التغيب

نقصد بالتغيب عندما لا يحظر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديلا عن الإضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم.

---

[1] **طاهر سواكري**، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص48.

[2] **خليل أحمد**، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية ع إ وع ت و ع تج، جامعة المسيلة الجزائر، 2005-2006، ص91.

ثانيا: التخريب:

هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل والآلات العملية الإنتاجية في المنظمة، والسرقات و التعطلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

ثالثا: ترك العمل

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.

كل هذه الأساليب يلجأ إليها الأفراد والجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود وعن وجود عدم الرضا عن العمل أو جو العمل ويعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ والتنفيس عن المكبوتات، كما أن ظهور الصراع بشكل ظاهر يجعل القيادة تشعر به، وتحاول اتخاذ كل الإجراءات المناسبة لحل الصراع وإدارته[1].

المطلب الثاني: مصادر الصراع وأنواعه

أولا: مصادر الصراع

تعد مصادر الصراع داخل المنظمة لتشمل العديد من المصادر الشخصية والتنظيمية، يوضح الجدول 01 أهم مصادر الصراع في المنظمة، وتتضمن تلك المصادر ما يلي:

1- مصادر الاتصالات الشخصية:

يرى عدد كبير من المديرين أن أحد المسببات الأساسية للصراع تنتج عن سوء عملية الاتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة، فلو أننا عرفنا عملية الاتصالات الشخصية على أنها عملية رسم صورة ذهنية دقيقة لما يقصده المرسل، فإن تحقيق الاتصال الفعال يعتبر شيء نادر الحدوث، فبالإضافة إلى جوانب

[1] **خليلي أحمد**، المرجع السابق، ص93.

القصور الذاتية في إدراكنا، هناك العديد من المتغيرات التي تساعد على سوء الفهم أو صعوبة التفسير أو الغموض، ولا شك أن الصراع الناتج عن سوء الاتصالات الشخصية يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على نتائج هذا الصراع وسهولة حله[1].

الجدول رقم 02: أهم مصادر الصراع في المنظمة

المصدر	أسباب الصراع
مصادر الاتصالات الشخصية	• معوقات الاتصالات الشخصية المختلفة (عدم الإنصات، الضوضاء، الحالة النفسية، الدوافع، تكدس المعلومات).
المصادر التنظيمية	• حجم المنظمة. • عدم تجانس أعضاء المنظمة. • المشاركة. • تمييز المستشارين. • نظم الأجور والحوافز. • الحاجة المشتركة لاستغلال الموارد. • القوة.
المصادر السلوكية	• النزعة إلى خلق المشاكل. • القيم السائدة بين الأفراد.

المصدر: المهارات الشخصية، نفس المرجع السابق

[1] المهارات الشخصية.../ إدارة الصراع/ http:// asmvip707.wordpress.com

2- المصادر التنظيمية:

تتضمن المصادر التنظيمية العديد من المتغيرات التي يمكن إجمالها في عدد من المتغيرات مثل:

- **حجم المنظمة:** الصراع في المنظمات كبيرة الحجم أعلى منه في المنظمات صغيرة الحجم.
- **عدم تجانس أعضاء المنظمة:** يؤدي عدم تجانس المنظمة (من حيث السلطة والقيم) إلى وجود الصراعات بينهم. وبرغم ذلك فإن هذا التنافر (عدم التجانس) يمكن أن يكون عاملا مساعدا على زيادة الإنتاج[1].
- **المشاركة:** برغم مما قد يعتقد البعض من أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يمكن أن تقلل من الصراعات، إلا أن العديد من الباحثين أكدوا العكس. ففي الكثير من الحالات تؤدي مشاركة العالمي في القرارات إلى زيادة حدة الصراعات بينهم. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة العالية تعمق الاختلافات الفردية بين أعضاء التنظيم ومن ثم تطفوا الصراعات إلى السطح.
- **تميز المستشارين:** أحد أسباب الأساسية للصراع هي تميز المستشارين على المديرين التنفيذيين. ويرجع السبب في الصراع إلى اختلاف أدوار وأهداف كل من المدرين التنفيذيين والمستشارين.
- **نظم الأجور والحوافز:** اختلاف نظم الأجور والحوافز بين المجموعات الوظيفية داخل الشركة يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراع بين تلك المجموعات.
- **مشاركة الموارد التنظيمية:** تتنافس وتتصارع المجموعات فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد التنظيمية المتاحة.
- **القوة:** يمكن أن يؤدي الصراع على توزيع القوة التنظيمية (حق اتخاذ القرار، السلطة) إلى وجود صراعات منشؤها الرغبة في السيطرة على الأخرين.

[1] **نفس المرجع السابق،** المهارات الحياتية..../إدارة الصراع/ http://asmvip707.wardpress.com

3- المصادر السلوكية:

ترجع المصادر السلوكية إلى اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق مختلفة أو بسبب رغبتهم الدائمة في خلق خلافات وصراعات مع الأخرين.[1]

2. أنواع الصراع:

تعددت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة حيث صنف الصراع وفقا للمستوى ووفقا للاتجاهات وفقا للتخطيط، وفقا للتنظيم، وفقا للآثار.

أولا: تصنيف الصراع وفقا للمستوى

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقا لمستوى الأفراد، مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة.

1- الصراع على مستوى الفرد:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا.

وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو المشاكل في العلم مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد وغالبا ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى هدف، أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي.

وبشيء من التفصيل فإن الصراع على مستوى الفرد يتضمن صراع الهدف وصراع الدور.

[1] نفس المرجع السابق، المهارات الحياتية..../إدارة الصراع/ http://asmvip707.wardpress.com

صراع الهدف:

وهو يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ويأخذ أحد الصور التالية[1]:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:**

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

- **الصراع بين هدفين سلبيين:**

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما.

ب. صراع الدور:

ففي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج الوالد، الأبناء، طالب الدراسات العليا، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد، وهو يحاول أن يوافق بين هذه الأدوار وغالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

2. الصراع على مستوى الأفراد:

وهو عبارة عن تناقص بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

[1] **ابتسام يوسف محمد مرزوق**، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، دراسات العليا، كلية التربية، 2011، ص 24-25.

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلافات في وجهات نظر فيما بينهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، ودوافعهم ونشأتهم الاجتماعية.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى "Joselhlanft& Hamy Iughan"[1]

الجدول رقم 03: أجزاء نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد.

Hiddan self (1) الذات المكشوف	delen self (2) الذات الخفية
blınd self (3) الذات العمياء	Untiscovaedself (4) الذات غير المكتشفة

المصدر: ابتسام يوسف محمد مرزوق، نفس المرجع السابق، ص26

الحالة الأولى: أن الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة من مشاعره و دوافعه، وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يقل من حدوث أي مشكلات أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من المعلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه والآخرين، وهذا أسوء الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة.

[1] **ابتسام يوسف محمود مرزوق**، نفس المرجع السابق، ص 26.

وتؤكد الباحثة على إمكانية التخفيف من حدة الصراع القائم بين الأفراد والجماعات، وذلك من خلال التعبير الصريح عن النفس والمحاولة في الحصول على المعلومات من الآخرين عن أساس الثقة المتبادلة بحيث يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن نفسه وعن الآخرين من حوله.

3-الصراع على مستوى الجماعات، أو التنظيمات المختلفة:

"وهذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها". (القريوتي).

وللصراع على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها كما عرضها العميان (2002):

أ. **الصراع على الموارد:** حيث تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة.

ب. **التنافس في الأداء:** حيث تهدف كل جماعة إلى أن يتميز أداؤها عن أداء باقي الجماعات.

ج. **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها.

د. **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال، لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها[1].

[1] **إبتسام يوسف محمد مرزوق**، نفس المرجع السابق، ص 27.

ثانيا: تصنيف الصراع وفقا للاتجاهات

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما: الصراع الرأسي والصراع الأفقي.

أ. الصراع الرأسي:

وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس مثل صراع مدير المدرسة على مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري أو معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة.

ب. الصراع الأفقي:

هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي أو صراع معلم مع معلم داخل المدرسة.

ثالثا: تصنيف الصراع وفقا للتخطيط

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع استراتيجي (مخطط له) وصراع غير مخطط له:

1- الصراع الاستراتيجي:

وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة[1].

2- الصراع الغير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف معينة.

[1] **إبتسام يوسف محمد مرزوق**، نفس المرجع السابق، ص 27-28.

رابعا: تصنيف الصراع وفقا للتنظيم

1- الصراع المنظم:

و هو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

2- **الصراع غير المنظم:**

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل.

خامسا: تصنيف الصراع وفقا لأثاره

إن وجود الصراع داخل المؤسسة يمكن أن يحدث أثرا إيجابيا أو سلبيا.

1- الأثار الإيجابية للصراع:

تتضح الأثار الإيجابية للصراع كالتالي:

أ. تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا.

ب. يشجع الصراع على البحث عن أفكار و مداخل جديدة، وبالتالي يساعد على التغيير و الابتكار.

ج. يؤدي الصراع إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.[1]

د. يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام.

ويضيف الفسفوس (2008) إيجابيات أخرى للصراع تتمثل في أنه:

هـ. يعمق و يقوي العلاقة تحت وطأة الضغوط اليومية.

[1] **ابتسام يوسف محمد مرزوق**، نفس المرجع السابق، ص 28.

و. يساعد الفرد على فهم أي نوع من الأشخاص هو.

ز. يخلق حب الاستطلاع ويثير الاهتمام ويدفع الفرد إلى المزيد من البحث في مسألة الاختلاف.

ح. إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.

ط. إتاحة الفرصة للنقاش بين المدير والعاملين لما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.

ي. شحن همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود.

ك. يعمل على فتح قنوات اتصال جديدة مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.

ل. يكون خبرة للإداريين والعاملين بحيث يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا.

2- الأثار السلبية للصراع:

تتمثل الأثار السلبية للصراع كالتالي:

أ. يعيق الصراع الاتصالات بين الأفراد والجماعات.

ب. يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة والجهود الواجب بذلها لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة[1].

ج. يدفع القادة للتحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة.

د. يزيد في اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي.

هـ. تدفع بأطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم.

و. يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الأخر.

ز. يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المؤسسة.

[1] **إبتسام يوسف محمد مرزوق**، نفس المرجع السابق، ص 29.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الصراع و مهامه

أولا: مفهوم إدارة الصراع

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها "مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الأخرين أو مع الأخرين أي بمشاركة الأخرين"[1].

إذا فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين. أما تعريف إدارة الصراع فيمكن أن نورد التعاريف التالية:

تعريف محمد القريوتي:

"إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"[2].

تعريف محمود سلمان العميان:

"هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ذلك ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدما "[3].

اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، وبعثه إذا انعدم أو قل في المؤسسة.

ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة وذلك من خلال تحيز كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولا إلى بلورة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع".

---

[1] **سعيد محمد المصري**، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

[2] **محمد قاسم القريوتي**، السلوك التنظيمي، دار النزوق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 206.

[3] **محمد سلمان العمليان**، نفس المرجع السابق، ص 381.

ثانيا: مهام إدارة الصراع

تتبنى إدارة الصراع المهام التالية:

- تقليص مسببات الصراع السلبي، وفضه جذريا، وضمان عدم تكراره.
- إبقاء الصراعات الإيجابية داخل نطاقات أمنة، تفيد العمل دون أن تتحول إلى صراعات سلبية.
- تطوير آليات المؤسسية تتعدى من دورة التعلم المؤسسة وتهدف إلى توفير حلول ذاتية للصراعات تخرج من الموظفين أنفسهم دون أن تفرض عليهم من الإدارة.
- توفير الأمان والاستقرار اللازمين لبيئة العمل بغرض تحفيز الابتكار وإقصاء الخوف، بما يحقق مصلحة المؤسسة.
- اكتشاف الصراعات الكامنة تحت السطح لتسهيل إدارتها والتعامل معها قبل أن تتفاقم[1].

المبحث الثاني: الصراع وإدارته

بينت الدراسات السابقة حول سلوك الإنساني أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات، ولكن ليس بالضرورة أن تكون أثر سلبي دوما بل له قيمة إيجابية للتنظيم، فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة الصراع وإدارته وفيما يلي تقدم وضائف إدارية لإدارة الصراع، وأهم أساليب الناجعة في ذلك ومبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: وظائف إدارية لإدارة الصراع

تتكون الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتظم إدارة الصراع: تخطيط الصراع وتنظيم الصراع، وتوجيه الصراع، الرقابة على الصراع.

[1] **كريك بلاكارد وجيمس جيسون**، إدارة وحل الصراعات، القاهرة ج.م.ع، 2002، ص 02.

1- تخطيط الصراع:

يعرف الصراع بأنه: "تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"[1].

ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع إلى التعرف مسبقا على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط ومن أهم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضا.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائيا، بل من أجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المؤسسة والأفراد معا، إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف وتتضمن مهام تخطيط ما يلي[2]:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل أخرين.
- تحديد البرامج والسياسات التي يمكن إتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها.

[1] **محمد إسماعيل بلال**، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص151.

[2] **علي السلمي**، نفس المرجع السابق، ص 653.

- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع وتقلل من أداء و الفعالية على المستويات المستهدفة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الصراع تبنى على التوقعات والتنبؤات بسلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية مما يجعلها في غاية الصعوبة، نظرا لغموض سلوك الفرد والجماعة من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

2- تنظيم الصراع:

توجد عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها:

تعريف نيومان[1]: "التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد اللذين يشغلون هذه الوظائف".

إذا فالتنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد اللذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال، وتنطوي مهام التنظيم فيما يلي[2]:

- تحديد وتحليل وتصميم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في وظيفة التخطيط.
- تجزئة وتصنيف وإعادة تجميع الأنشطة السابقة وفق معايير مناسبة في مجموعات محددة على نحو يساهم في تحقيق الأداء الفعال للأنشطة.
- بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة ويحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأفراد والوحدات داخل وخارج المؤسسة.

---

[1] **مجلة مبادئ إدارة الأعمال**، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنيت، 2008، ص 47.

[2] **محمد إسماعيل بلال**، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص 263.

تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المؤسسة ومن ثمة تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص اللذين بإمكانه التدخل في الصراع الذي لهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين.

وتتوج عملية تنظيم الصراع بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في حسبان الصراع بين الأفراد والجمعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرن ومتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع، خدمة لمصالح المؤسسة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في النظرية الحديثة للإدارة أصبح إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم الغير الرسمي الذي أثبتت الدراسات أنه موجود في المؤسسة إلى جانب التنظيم الرسمي وله أثار على أداء المنظمة وهم منبع للصراعات كما أشرنا في أسباب ظهور الصراع.

لهذا يجب التعامل مع التنظيم الغير الرسمي واستغلاله لمصلحة المؤسسة من خلال تسخير أفراده ومعرفة قادته الأكفاء وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة في التنظيم الرسمي.

3- توجيه الصراع:

ويعرف التوجيه بأنه هو "عملية إرشاد وتحفيز المرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بتحديد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد ومن ثم سلوكهم"[1].

يمثل التوجه عموما عملية اتصال مستمرة بين القيادة والفرد أو الأفراد القائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة حسب المخطط، وتتضمن عملية التوجيه كل من القيادة والاتصال والتحفيز.

[1] **محمد إسماعيل بلال**، نفس المرجع السابق، ص373.

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المهام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف قيادات والأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المخطط، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم[1]، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يلي:

- متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة.
- تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.
- تمكين أفراد المنظمة وذلك بتزويدهم بالصلاحيات التقنية والإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

– أساليب توجيه الصراع:

تتعدد أساليب توجيه الصراع ونذكر منها:

- إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعد نوعا من التوجيه فتعطى هذه الطريقة نتائج طيبة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية[2].
- الاعتماد على الاتصالات المستمرة الرسمية و الغير الرسمية بين القائد و القائمين بالعمل.
- تشجيع التقويم الذاتي من أفراد المنظمة، والمناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي[3].

[1] **علي السلمي**، نفس المرجع السابق ، ص 655.

[2] **منال طلعت محمود**، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، مصر، 2003، ص 122.123.

[3] **علي السلمي**، نفس المرجع السابق، ص 657.

4- الرقابة على الصراع:

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد حققت[1].

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في الآتي:[2]

- وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوئها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ.
- قياس الأداء الفعلي: وذلك لتحقق من مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها وتكون عملية القياس صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الأداء و المعايير.
- التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن الانحرافات الجوهرية غير المقبولة.

إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصان عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجيه الرئيسي أو الحدة أو التوقيت وتظهر هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف أخرى خارجية، مما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وأسبابه وأطرافه ومدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين للصراع الهادف، ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجيهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته وتستمر إدارة الصراع في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة أهداف المؤسسة، كذلك العمل على انتقال إلى مستويات أفضل

[1] مجلة مبادئ إدارة الأعمال، نفس المرجع السابق، ص40.

[2] **محمد إسماعيل بلال**، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، مرجع السابق، ص 411.

وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع

تناول العديد من الباحثين أساليب متباينة لإدارة ومواجهة الصراع، وتختلف هذه الأساليب على حسب وجهة نظر الباحث، وفيما يلي أهم الدراسات والتي تعرضت لإدارة الصراع من باب الاختصار.

أولا: دراسة بليك وموتون (1964):

تتعدد وتتنوع أساليب حل وإدارة الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك و موتون ويمكن تلخيصها في الشكل رقم 07 وهي كما يلي[1]:

أ.الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها بإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر.

ب. التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة و استخدام اللغة العاطفية.

ج. التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع.

د. توفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسبا جزئية.

هـ. التدخل من جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى غير جهتي النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

و. الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة.

ز. العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.

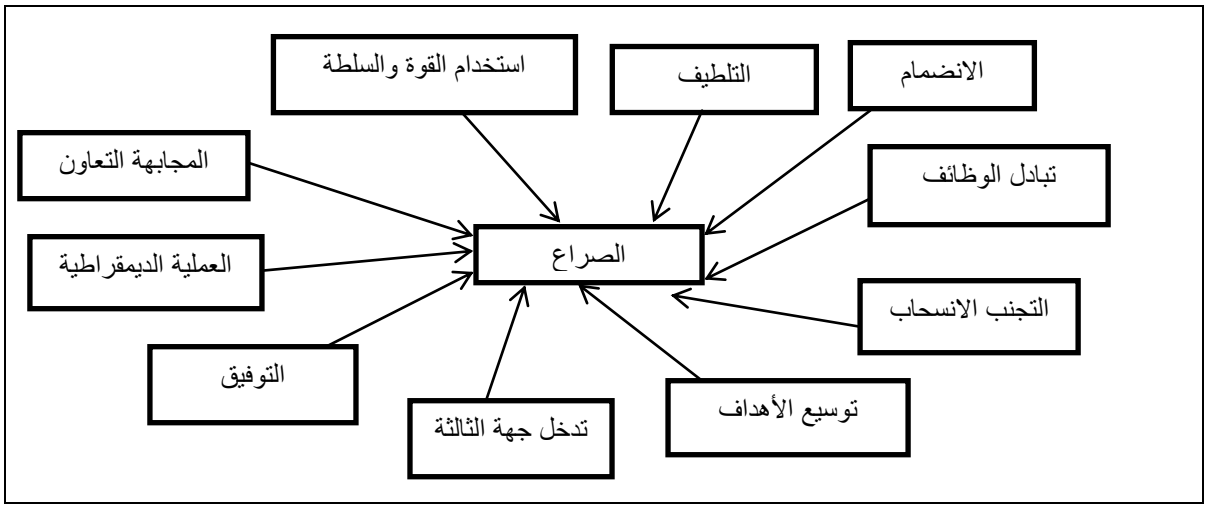
[1] **خليل محمد حسن الشماع**، خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص 309.

ح. تبادل الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.

ط. توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية، بحيث يمكنهم التعاون على تحقيقها.

ي. المجابهة: أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، من أجل التوصل إلى قرار واقعي.

الشكل رقم 06: أساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتن



المصدر: خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، ص 309.

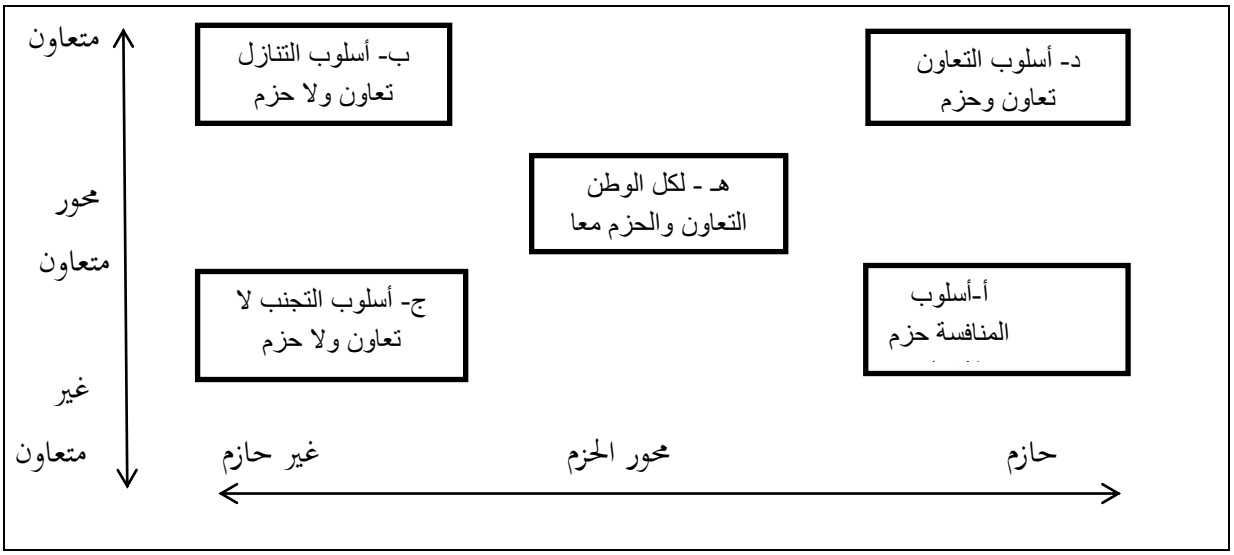
ثانيا: نموذج توماس وكلمان (thomas&kilmann)

يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة الصراع، وهما[1]:

- **بعد التعاون:** ويتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون.
- **بعد الحزم أو الحد:** وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم.

[1] **محمد سلمان العميان**، نفس المرجع السابق، ص 385

شرح الشكل رقم 07: نموذج توماس وكلمان لأساليب حل الصراع



المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 385.

ونفسر كل حالة من الحالات الخمس الناتجة من تقاطع المحورين[1] و هي:

1- أسلوب المنافسة:

وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ القرار سريع ومهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية.

2- أسلوب التنازل:

وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين، وحل الصراع دون تصعيد.

[1] **هاني بن الناصر الراجحي**، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، مملكة السعودية، 2008، ص 73.

3- التجنب:

إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين، ويتفادى الصراع مع الآخرين ويتناسب هذا الأسلوب عندما يتوصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذي أهمية.

4- التعاون:

محاولة تأمين الطرف مصالحه ومصالح الطرف الآخر، ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع لحل الصراع مهم جدا بالنسبة لكل الأطراف.

5- التسوية:

و هو موقف وسط ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة الصراع عند التوصل إلى الحل مرضي لكل الأطراف وذلك بإيجاد حل مؤقت للصراع.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الصراع[1]

هناك العديد من المبادئ التي لابد من معرفتها ودراستها حتى يمكن إدارة الصراعات الدولية إدارة سليمة، وهذه المبادئ لابد من معرفتها ومراعاتها عند التصدي لإدارة أية أزمة دولية، ومن هذه المبادئ:

- **محدودية الأهداف:** لابد لكل طرف من الأطراف في أثناء إدارته لأزمة ما من إدراك أنه ليس بوسعه أو بوسع الأطراف الآخرين أن يحقق أهدافه مرة واحدة، ومع ذلك فإن هناك أهدافا لا يجب التنازل عنها حتى لو طلبت حمايتها الدخول في المواجهة مسلحة، مثل المصالح الجوهرية لأي طرف من الأطراف، فإذا ما تحقق كل من الخصمين من ذلك، وكان هدفهما المشترك هو تجنب الحرب فلا سوف يسعى كل منهما إلى عقلنة مطالبه وعدم الملاغات فيها، فبلورة هدف واضح ومحدد يساعد على إيجاد حل للأزمة وتسويتها، وبالمقابل يؤدي الجري وراء تحقيق أهداف انتهازية إلى العمل على تصعيدها.

[1] **د/إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي،** إدارة الصراعات و الازمات الدولية، دكتوراه علوم سياسة، ص 40، 41

- **الحرص على عدم إحراج الخصم:** من الأصول المستقرة في إدارة الصراعات، هو النظر إلى الخصم باعتباره شريكا في إدارة الصراع، ذلك أن الصراعات المعاصرة لم يعد من المجدي حلها بلجوء إلى ما يعرف بسم (المباراة ذات الحصيلة الصفرية)، بمعنى أن يحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للطرف أو الأطراف الأخرى فيها، وإنما أصبح من المسلم به اللجوء إلى ما يسمى بمباراة التنازلات، وذلك لأن طرفي الصراع قد أصبح يجلسان في قارب واحد لا يطفو بأحدهما فقط من أجل هذا، أصبح الأمر يتطلب من كل طرفي الصراع أو أطرافها: أن يحرص على عدم إراقة ماء وجه الطرف الآخر في الصراع[1]، وعلى أن لا يتسبب في إحراجه، إلى الحد الذي لا يجد الأخير أمامه من مخرج إلا اللجوء إلى العنف حفاظا لماء وجهه.

- **التصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة:** فلابد من التمسك لمبدأ الإبقاء على كل الخيارات مفتوحة، أي أنه من أكثر ملائمة أن نجرب خيارا بعد آخر، فإن لم ينجح خيارا ما لجأنا إلى الخيار الأشد. فالتدرج في تصعيد الردع يفسح المجال أمام صانع القرار في تجربة بديل آخر وأقوى في حالة فشل البديل الذي اختاره، ولا جادل في عدم جدوى اختيار بديل أضعف إذا ما فشل البديل الأقوى في تطويع إدارة الخصم أو تليين مواقفه، كما أن استخدام أقوى كروت الضغط في بداية إدارة الصراع لا يدع أمام الذي يخسره إلا استخدام القوة تجنبا لخسارة لا يقبلها ولا يحتملها.

- **إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر:** فلابد من إتاحة حرية الحركة للخصم، كأخذ المحاور الأساسية في الدراسات السياسية المعاصرة، فإهدار مبدأ حرية الحركة لا ينجم فقط عن اتخاذ إجراء ما قد يتسبب في قطع الطريق على اختيار بدائل أخرى، وإنما قد يترتب على ضغط عامل الوقت الذي لا يسمح للخصم بالتدقيق

[1] **د/إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي**، نفس المرجع السابق، ص41، 42، 43.

في اختيار البديل المناسب، سواء أكان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه، والتي يفرضها حرج الموقف، مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المطروحة أمامه ملائمة[1].

– **توسيع نطاق المشاورات:** هذا المبدأ لا تقتصر فائدته على إدارة الصراعات فقط، بل على صياغة السياسية الخارجية بأسرها، وذلك بما يتيحه من مجال واسع لعرض الآراء الرهينة والحلول الخلاقة للمشاكل، هنالك يسهم تعدد المناظير في عدم ترك زاوية من زوايا المشكلة خارج مجال الرؤية، و لا سبيلا من سبل حلها دون أن يطرق ولا حسابا من حسابات تكلفة القرار دون مراجعة دقيقة، فالمشاورات هامة جدا في إدارة الأزمة والصراع.

– **إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار:** فإحكام القيادة السياسية على إدارة الأزمة بنفسها لا يدع سبيلا لأحد بدفع الأمور إلى أبعد أو بأسرع مما تعتبره ضروريا. فسيطرة القيادة السياسية على إدارة الأزمة أو الصراع يجنب الجميع العواقب الوخيمة التي قد تترتب على أي تحرك عسكري ولضمان تسخير العمليات العسكرية لخدمة أهداف سياسية محددة بدقة وعدم تجاوز هذا الغرض، واتساقا مع هذا المبدأ تقرر عدم استخدام (خطط الطوارئ) بطريقة آلية أثناء الأزمات وإنما مراجعتها قبل التطبيق وتعديلها على ضوء الظروف المصاحبة للأزمة.

– **توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار:** فعالية قرار الصراع تتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الحلفاء و الأصدقاء له، و كذلك مدى توافر غطاء من الشرعية الدولية له، و إلى جانب الدعم الخارجي الذي ينبغي أن يتوافر لقرار الصراع أو البديل الذي وقع عليه الاختيار

فإنه يجب توفير أكبر قدر من الدعم الداخلي له، إن لم يكن تحقيق إجماع قومي حوله، وليس معنى ذلك أن يطرح البديل لاستفتاء شعبي، إذ العكس هو الصحيح في حالة إدارة الصراعات، و التي يجب أن

[1] د/**إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي،** نفس المرجع السابق، ص 43-44-45.

تتخذ قراراتها بمعزل عن العلانية وتأثير جماعات الضغط المختلفة، وإنما المقصود من ذلك هو عدم وجود تعارض بين البديل المقترح وبين القيم الجوهرية للمجتمع.

– **تعزيز نظام الاتصالات:** تتطلب إدارة الصراع تعاونا مشتركا بين طرفيها لوقف انفجار الأزمة الذي يشعل فتيل الحرب، ولذلك فإن هناك ضرورة مسبقة لإبقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة ومتعددة بقدر الإمكان.

– **المعلومات أو الإنذار المبكر:** ويضيف البعض نظام المعلومات للإنذار المبكر كواحد من أهم المبادئ إدارة الصراع، وذلك من أجل تخفيض درجة المباعثة التي تنطوي عليها الأزمة، ويوفر هذا النظام قدرا من المعلومات الذي يساعد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها أو وقوعها.

فهذه المبادئ لإدارة الصراع تقضي بالحفاظ على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوقيع، بل قد تمتد هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم، وكذلك اختلاف التوقعات التي تساعد على تأني في معدل العمليات العسكرية، حيث يكون من الضروري الإبطاء المعتمد من قوة الدفع في التحركات العسكرية وذلك بغرض توفير وقت كافي لكلا الطرفين لتبادل الإشارات الدبلوماسية و الاتصالات ولإعطاء كل طرف الوقت الكافي لتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات، وكذا تنسيق بين التحركات الدبلوماسية والعسكرية في إطار استراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة بدون حرب، وتحديد التحركات العسكرية التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب وتكون مناسبة للأهداف المحدودة من وراء تلك الأزمة، وتحاشي التحركات العسكرية التي تعطي الخصم الانطباع بأنك على وشك اللجوء إلى حرب واسعة النطاق، مما يجبره على القيام بتوجيه ضربة إجهاضية ضد الخصم، ولابد من اختيار الخيارات الدبلوماسية والعسكرية التي تترك للخصم مخرجا من الأزمة بما لا يتضارب مع مصالحه الرئيسية[1].

[1] **د/ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي،** نفس المرجع السابق، ص45-46-47.

المبحث الثالث: استراتيجيات والجوانب الإيجابية للصراع

تتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حلة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى جمود و اللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المؤسسة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المؤسسة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتحقيق حدة الصراع.

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع و الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم ولأهداف الأطراف المشاركة ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد الأساليب ومن أحدث النموذج الذي اقترحه (bakeret, et al) نقلا عن شاكر جار الله الخشالي[1] حيث اقترحوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع والتي سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الاستراتيجيات التالية:

1- التعاون:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضى اهتمامات الجميع[2]، ولتحقيق مطالبهم معا حيث يتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضي الجميع.

---

[1] **شاكر جار الله الخشالي**، استراتيجيات إدارة الصراع و اثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة وحدة و ايجابية صراع، المحلة الاردنية للعلوم تطبيق المجلد السابع، العدد الاول 2004 ص 08.

[2] **العديلي محمد ناصر**، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، الرياض 1993، ص 353.

2- التنافس:

بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة (المتدخلة) في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف و خسارة الطرف الأخر، ويشير thamas and kolman إلى أن الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمؤسسة، أيضا في حالة ما اذا كان المدير متأكد في صحة قراراته، ومن مزايا هذه الاستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي[1].

3- التجنب:

في ضوء هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الأخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع وهذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج ايجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محاولة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الاستراتيجية طبعا ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترى تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.

[1] أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار القلم، كويت، 1988، ص 203.

المطلب الثاني: الجوانب الايجابية للصراع[1]

برغم أن معظمنا يعتقد أن كل نتائج الصراع هي نتائج سلبية يجب تفاديها، فإن الصراع يمكن أن ينتج بعض الجوانب الايجابية للمؤسسة وللأفراد إذا ما تم التعامل معه وإدارته بطريقة جيدة.

وبصفة عامة فإن النظرة التقليدية للصراع ظلت سائدة لفترة طويلة، وطبقا لهذه النظرة فإن الصراع يعتبر مؤشرا لوجود خطا ما في المنظمة وأنه لابد من اتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية للقضاء على هذا الصراع، وطبقا لهذه النظرة فإن الصراع ليس له أي فوائد تذكر لأنه يشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، وذلك فإنه يجب تحاشي الصراع.

و بالإضافة إلى ما سبق فإن النظرة التقليدية أكدت أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة والموظفين المشاغبين. ومن ثم فإن علاج الصراع –من هذا المنظور– يبني على أساس وجود إدارة سلمية واستبعاد الموظفين المشاغبين وبذلك يتحسن الأداء.

وبصفة عامة، يمكن تلخيص أهم الجوانب السلبية للصراع كما يلي:

- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
- تباعد المسافات بين العاملين و المؤسسة.
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.
- تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي.
- ارتفاع معدل دوران العمالة.

[1] ar.chapter5.pdf.www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/teams

وخلال السنوات الماضية ظهرت نظرة حديثة للصراع التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من الحياة التنظيمية (الشكل رقم 09). ولا احد ينكر أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية في العديد من الحالات، غير أن النظرة الحديثة استهدفت جذب نظر المديرين إلى بعض الجوانب الايجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع واثر ذلك على أداء العاملين.

وطبقا لنظرة الحديثة للصراع فإن الصراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في مؤسسة ما، إن النظرة غلى الصراع على انه وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار يمكن أن يساعدنا على تقليل من الأضرار السلبية للجمود وزيادة النتائج الايجابية له، ومما سبق يتضح أن التركيز الأساسي لهذا المدخل الحديث هو" الإدارة الجيدة للصراع بدلا من محاولة القضاء عليه".

وتتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع كلا من:

أ- الحفاظ على مستوى مناسب من الصراع.

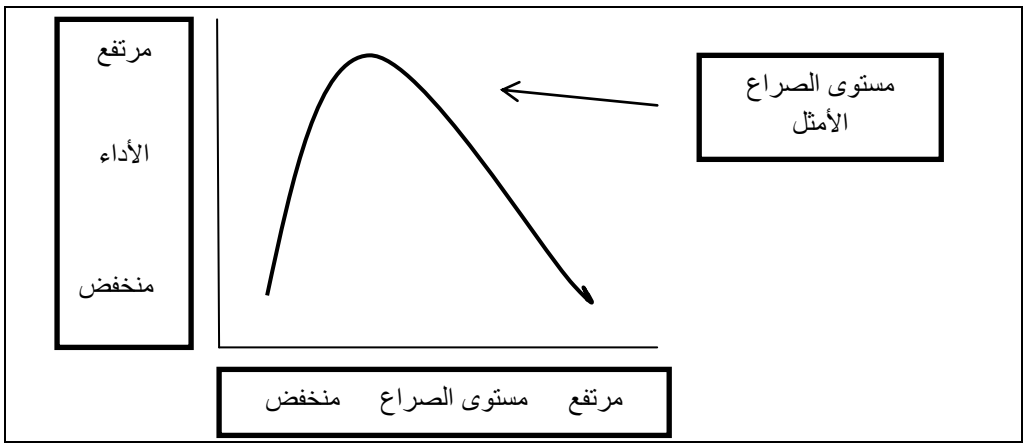
ب- استخدام بعض استراتيجيات تخفيض الصراع.

و أكثر من ذلك قد تتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع أن يقوم بعض المديرين بخلق نوع من الصراع بين العاملين، وخاصة في الحالات التي يتطلب الأمر فيها زيادة درجة الابتكار والإبداع لحل المشاكل الإدارية.

و الصراع في حدة ذاته ليس مرغوبا أو غير مرغوب. فأهمية الصراع تأتي من تأثيره المحتمل على أداء العاملين للمؤسسة. و كما هو موضح في الشكل رقم 08 فإن هناك مستوى أمثل للصراع في أي موقف من المواقف الإدارية[1].

[1] www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/teamsar.chapter5.pdf

الشكل رقم 08: الجوانب الإيجابية للصراع



المصدر: www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/teamsar.chapter5.pdf

وفي الحالات أو المواقف الإدارية التي يصل فيها الصراع إلى أقصى حد ممكن يؤدي ذلك إلى حدوث كوارث إدارية غير محتملة. وبنفس المنطق فإنه في حالات تدني الصراع التنظيمي إلى أقل مستوياته، فإن ذلك يؤدي إلى الجمود وعدم القدرة على التجديد.

وتعتبر عملية تحديد المستوى الأمثل للصراع عملية إدارية شاقة حيث أنها تتطلب فهم تام بأطراف الصراع وطبيعة هذا الصراع وأسبابه، كذلك يتطلب الأمر أن يكون المدير على درجة عالية من المهارة حيث يستطيع أن يحدد استراتيجيات تخفيض أو زيادة درجة وحدة الصراع، وأخيرا فإن الصراع الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على الأداء لابد أن يراقب ويلاحظ جيدا من جانب المدير حتى لا يؤدي إلى نتائج عكسية.

وبصفة عامة، يمكن تلخيص أهم الجوانب الإيجابية للصراع كما يلي[1]:

[1] www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/teamsar.chapter5.pdf

*تطوير الأفكار.

*الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.

*بحث وحل المشاكل الدائمة.

*إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.

*رفع عملية الإبداع والتطوير.

خلاصة الفصل

إن إدارة الصراع تتطلب وقتا طويلا، وتسوية الصراعات لا تتحقق في يوم واحد، ولا بد أولا من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

فعن الصراعات ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من أثار سلبية على الأداء وعلى فعالية المؤسسة وبالتالي يجب القضاء عليها، ولو كان هذا ممكنا من ناحية العملية، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات، ولحسن أو لسوء الحظ فإن التناقضات والاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الأسباب، ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

الفصل الثالث

تحليل و مناقشة دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

لقد تناولنا في الفصول النظرية السابقة موضوع إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل.

أما من خلال هذا الفصل نحاوله اسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ولذا سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم النتائج الميدانية للموضوع، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث تعريف، النشأة، الهيكل التنظيمي.

أما في المبحث الثاني سنعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بتطرق إلى منهج ومجتمع وعينة الدراسة وأدواتها، وفي المبحث الثالث نقوم بتحليل وعرض أهم النتائج المتحصل عليها من مخرجات الاستبيان حيث سنتطرق إلى دراسة العلاقة بين إدارة الصراع وضغوط العمل.

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بها وتحديد أهدافها وعرض مختلف نشاطاتها، بالإضافة إلى تحديد فروعها وهيكلها وأهم الخدمات التي تقدميا هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

نظرا للتحديات التي أصبحت تفرضها التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبح من الضروري على الدولة الجزائرية القيام بإصلاحات جديدة من شأنها أن تواكب عصر التكنولوجيا، لهذا قامت الدولة سنة 1999 بإصلاحات معمقة في قطاع البريد والمواصلات، حيث نتج عن هذه الإصلاحات سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000، وجاء هذا القانون الإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وانطلاقا من كل هذا تم أنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا وذات متعاملين، الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والذي يتجسد في مؤسسة "بريد الجزائر" أما المتعامل الثاني فيتكفل بالاتصالات ويتمثل في مؤسسة "اتصالات الجزائر"[1].

نشأة وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

بعد القرار 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 الذي ينص على ضرورة استقلالية قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، وبموجب هذا القرار تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر المسئولة عن تسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي أصبحت مسؤولة على تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وأصبحت هذه الأخيرة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، وبعد الدراسات التي أجريت من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا إعلام الاتصال والتي جاءت بعد القرار 03/2000، أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية

[1] المديرية العامة الاتصالات الجزائر.

ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وكانت الانطلاقة الرسمية لبداية نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003[1] .

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.

في هذا المبحث سنتعرف على الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها وأهم النشاطات التي تميزها عن غيرها وهي كما يلي[2].

أولا: أهداف المؤسسة:

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ بداية نشاطها على ثلاث أهداف رئيسية سمحت لها بالبقاء والنمو والتطور، وجعلت منها المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر وهذه الأهداف هي:

- الجودة: السعي لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسين.
- الفاعلية: الوصول إلى الأهداف.
- نوعية الخدمات المقدمة: تتمثل في الخدمات التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، تطوير، استغلال وسير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

ثانيا: نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات المؤسسة في:

- سعي إلى نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية.
- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- القيام بإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

[1] المديرية العامة الاتصالات الجزائر.

[2] المرجع نفسه.

المطلب الثالث: الفروع والهياكل والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

الأول: فروع المؤسسة:

لمؤسسة الجزائر عدة فروع نتناولها كالتالي[1]:

1- فرع اتصالات الجزائر" موبيليس Mobilis":متخصص في الهاتف الخلوي وتعتبر هذه المؤسسة من أهم متعاملي النقال في الجزائر، من خلال تغطيتها التي بلغت 98% من التراب الوطني بعدد زبائن الذي فاق 10 ملايين مشترك.

2- **فرع اتصالات الجزائر الانترنت جواب:** يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا الانترنت حيث يعمل على تطوير وتوفير الانترنت بسرعة فائقة، حيث أن كل قطاعات النشاطات الكبرى في الجزائر (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، قطاع المحروقات، وزارة المالية، الدفاع، البيئة...) تم ربطها حاليا بشبكة الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة "جواب".

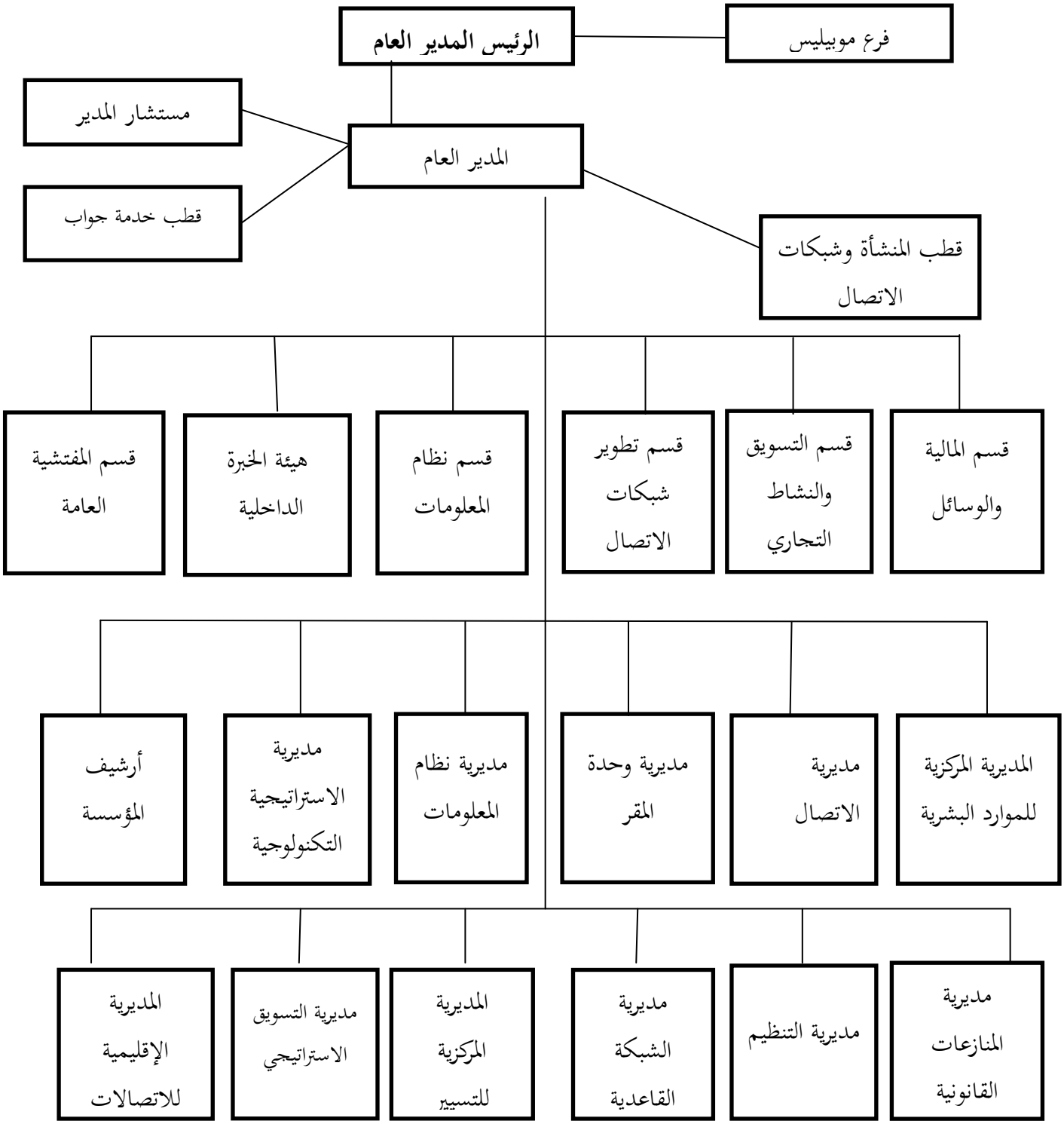
3- **فرع اتصالات الجزائر الفضائية:** حيث يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل المؤسسة

باعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم وأكبر المؤسسات عبر كامل التراب الوطني فإنها تعتمد في هيكلها على مناطق الشمولية، أي تعتمد سياستها على إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة عبر الوطن، حيث تعتمد المؤسسة في تسييرها على مديرية عامة مقرها العاصمة بالإضافة إلى 12 مديرية إقليمية تقسم حسب الأقاليم وهي(الجزائر وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، كما تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر كافة التراب الوطني، كما أن كل المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

[1] المديرية العامة الاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (09) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يمكن أن يختلف منهج البحث العلمي الذي يعتمد عليه الباحث باختلاف طبيعة موضوع البحث ذاته، لأن بعض المواضيع تتطلب عدة مناهج للوصول إلى الحقائق المطلوبة، وكل منهج له طريقة محددة للوصول إلى الحقائق اللازمة، ومن خلال هذا المبحث سنتناول المنهج المطبق في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وطرق عرضها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحميل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي تفصيل ما تقدم ذكره:

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

يعرض هذا المطلب الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، ويبدأ المنهج عادة بعد تحديد مشكلة الدراسة أو البحث مرورا بوضع وصياغة الفرضيات واختبارها وتحليلها، ومن ثم عرض النتائج ووضع التوصيات، وهنا يمكن القول أن الفرق بين المنهج والأساليب هو أن المنهج قد يقتصر على أسلوب واحد واضح ومميز وقد

يشتمل على مجموعة من الأساليب ذات الخصائص المتشابهة، ويختلف المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث حسب الظواهر والمشكلات المدروسة[1] .

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا واثباتها ميدانيا، اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه المناسب لموضوع بحثنا، ذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

فالمنهج الوصفي أسلوب من أساليب التحليل، المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذاك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة [2].

وسنعتمد في دراستنا هذه على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال أسلوب دراسة الحالة لأنه الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة وللهدف الذي نسعى إلى تحقيقه، حيث نسعى عموما إلى معرفة مدى إدراك العاملين لمفهوم وأهمية إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل، وتحليل كل ذلك للوصول إلى النتائج المناسبة، واستخلاص منها ما يلزم من توصيات واقتراحات للمؤسسة فيما يخص الموضوع المدروس.

[1] ربحَي مصطفى علّيان وآخرون:" أسالّيب البحث العلمَي وتطبيّقاته فَي التخطّيط والإدارة "، در الصفاء للنشر والتوزّيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

[2] محمد عبيّدات وآخرون:" منهجّية البحث العلمَي: القواعد والمراحل والتطبّيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانّية، عمان، الأردن، 1999، ص.46

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث، لأن ذلك أشمل وأدق لنتائج البحث، وكذا لأن الباحث يلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددها بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وكذا ضيق الوقت.

و المؤسسة التي قمنا باختيارها في هذه الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية والبالغ عددهم 50 موظفا حيث قمنا باختبار عينة مسيرة من مجموع العمال والمقدرة ب 35 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

وعليه كانت الاستمارات المسترجعة نقدر بـ 30 استمارة فتمت هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود سنوضحها بالتفصيل الآتي:

- الحدود الزمانية: مارس 2017.
- الحدود البشرية: موظفين مديرية اتصالات الجزائر.
- الحدود المكانية: بهدف التعرف على علاقة إدارة الصراع بضغوط العمل اخترت مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية للدراسة الميدانية، وعليه فالنتائج التي سنتحصل عليها لا يمكن تعيينها على مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات و تقييمها

أولا: أداة القياس

إن الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة هي الاستبيان، حيث يعرف هذا الأخير على أنه:" أحد وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع للحصول على بيانات ومعلومات تتعمق بأحوال الناس أراءهم، ميولاتهم، اتجاهاتهم، ومعتقداتهم"[1].

بعد اطلاعنا على استبيان بعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل، لخصنا إلى شكل أولى للاستبيان الخاص بهذه الدراسة مركزين على أن يكون شكل الاستبيان مناسب للدراسة، بعد ذلك تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، بعد ذلك أخذ الاستبيان شكله النهائي* الذي تم اعتماده في الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من ثلاث محاور هم:

المحور الأول:

خاص بالأسئلة الشخصية فالمتغيرات الشخصية ذات أهمية بالغة والتعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة والمتغيرات الشخصية التي اعتمدنا عليها هي الجنس، العمر، مستوى تعليمي، الخبرة.

المحور الثاني:

هذا المحور يتعلق بمستويات ضغوط العمل، وتتضمن 04 أبعاد، بعد الأول متعلق بطبيعة العمل ويتكون من 04 فقرات، أما بعد الثاني هو صراع الدور يتكون من 04 فقرات، والبعد الثالث غموض الدور ويتكون بدوره من 04 فقرات، وأخيرا بعد عبء العمل ويحتوي على 05 فقرات.

[1] جودت عزت عطوي :" أسالّيب البحث العلمَي: مفاهّيمه، أدواته، طرائقه الإحصائّية"، دار الثقافة للنشر والتوزّيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 99.

المحور الثالث:

يتعلق بأساليب إدارة الصراع، وهو بدوره ينقسم دارة الصراع، وهو بدوره ينقسم إلى 05 أبعاد، حيث البعد الأول أسلوب التعاون ويتكون من 07 فقرات، البعد الثاني أسلوب التنافس ويحتوي أيضا 07 فقرات، أما البعد الثالث أسلوب التوسط فيه 07 فقرات، البعد الرابع أسلوب التنازل عدد فقراته 07، واخر بعد هو أسلوب التجاهل وعدد فقراته 07.

ثانيا: تقييم الأداة

الثبات:

سنقوم بإجراء تقييم الثبات و عليه يقصد به الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة على نفس الافراد وتحت ظروف مماثلة.

وقد تم حساب الثبات بمعادلة الفاكروميخ.

الجدول رقم (04) : الثبات بمعادلة الفاكروميخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	52

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا عى نتائج الاستبيان

كما قمت سابقا بنود الاستبيان (استبيان ضغوط العمل أو استبيان الإدارة الصراع)على شكل عبارات متبوعة بخمس استجابات هي :موافق جدا– أمام العرض)×(موافق –محايد –معارض – معارض جدا، ويطلب المبحوث وضع علامة الذي يوافق استجابة بحيث تندرج من **1** التي توافق موافق جدا، **2** التي توافق موافق،**3** التي توافق محايد، **4** التي توافق معارض،5 التي توافق معارض جدا.

وبعد تفريغ النتائج في جدول(أنظر الملحق رقم)قمت بحساب معامل الثبات والتي استخدمت فها معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وكانت النتيجة التالية:

معامل ألفا=952**0**

بما أن معامل ألفا **=** 952 **0**، فهذا يدل على ثبات الاستبيان.

وعليه فإن الأداة تمتاز بثبات جيد.

انطلاقا من النتائج المذكورة سابقا والتي تخص حساب الخصائص السيكومترية لمقياس الصدق والثبات والتي دلت على أن المقياس صادق وثابت في نفس الوقت، أصبح المقياس الذي يحتوي على استبيان ضغوط العمل واستبيان إدارة الصراع جاهزا لتطبيق واستخدام وفي الدراسة الأساسية صالح للاستعمال.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية:

حتى تتم المعالجة الإحصائية لما تم جمعه من معلومات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية والاستدلالية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة:

***أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية:**

- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية Mean لبيان إجابات واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة، ولترتيب إجابات الأفراد حول فقرات الاستبيان حسب درجة موافق وحسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري Standard Déviations لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد مجتمع الدراسة من الوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرو نباخ Alpha Cronbpch لقياس صدق الاستبيان.

***أساليب الإحصاء الاستدلالي:**

- اختبار ستيودنت (T –Student) بمستوى معنوية (α=0.05) من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

- معامل Spearman: يعتبر معامل الارتباط عن كمية ودرجة العلاقة، وقد تكون هذه الدرجة في اتجاه ايجابي أو سلبي، وهو من أحدث الطرق المستخدمة في البحوث العلمية، ويعتبر معامل الارتباط بيرسون من أفضل طرق التي تستعمل حاليا بكثرة في الابحاث العلمية لقياس الترابط بين متغيرين.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج

في هذا المبحث سنتناول كل من التحليل الوصفي الافراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، وسنحاول عرض النتائج و تحليل البيانات.

المطلب الاول: الوصف العيني

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سنقوم بالتحليل الوصفي للجزء الأول من الاستبيان والذي يتضمن بيانات شخصية بعينة الدراسة وهي "الجنس، العمر، مستوى التعليمي، الخبرة".

I.نتائج تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب نوع " الجنس"

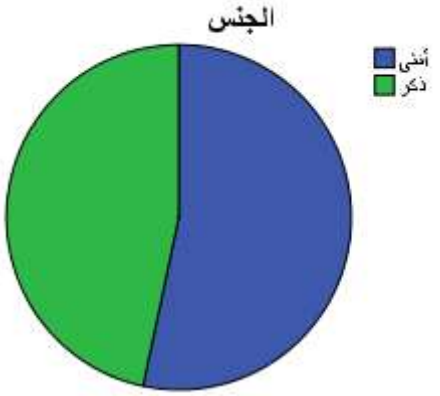
كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	%46.7
أنثى	16	%53.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم 04 ان نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور بـ 6.6%، حيث أن فرد من عينة الدراسة من مجموع 30 فرد هن إناث بنسبة 53.3% وهي الفئة الأكبر في حين أن 14 منهم هم ذكور بنسبة 46.7% من إجمالي عينة الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

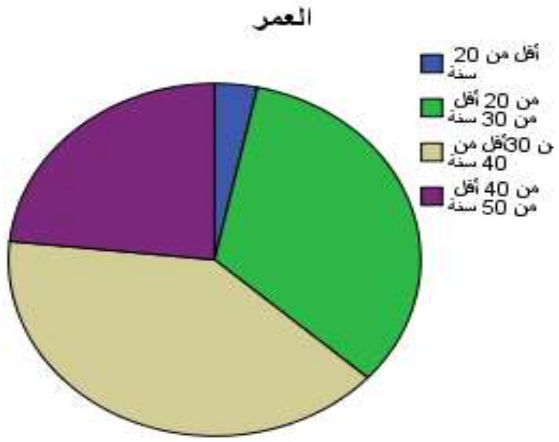
لخصنا نتائج الاجابات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من **20** سنة	1	%3.3
من **20** أقل من **30** سنة	10	%33.3
من **30** أقل من **40** سنة	12	%40.0
من **40** أقل من **50** سنة	7	%12.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 05 فيما يتعلق بفئة العمر نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة بين 30 أقل من أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين 20أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 33.3%، أما البقية فقد بلغت 12.3 %و 3.3% لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي 40 أقل من 50 سنة وأقل من 20 سنة. وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب.

3- توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

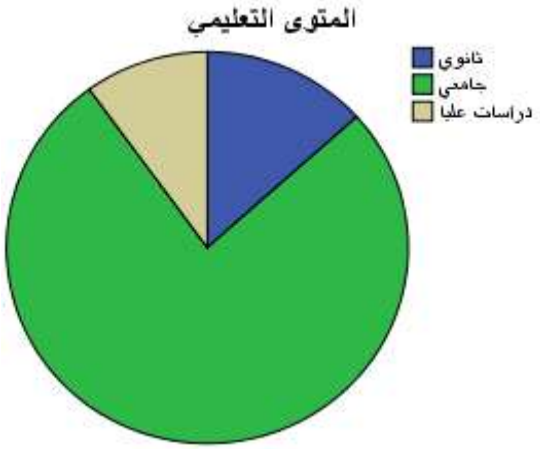
كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم (07) توزيع الافراد العينة حسب مستوى التعليمي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	4	%13.3
جامعي	23	%76.7
دراسات عليا	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (12) توزيع الافراد العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم 06 أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 76.7% من اجمالي عينة الدراسة، ثم يليها أصحاب مستوى الثانوي 10% من إجمالي عينة الدراسة، ونلاحظ أن أكبر نسبة هي 76.7% لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى جامعي.

4- توزيع الافراد العينة حسب الخبرة

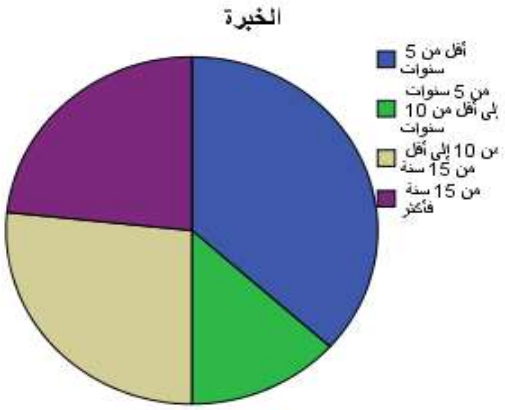
كانت النتائج ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الإجابة	تكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	%36.7
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	4	%13.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	%26.7
15 سنة فأكثر	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (13) توزيع الافراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من جدول رقم 07 أن نسبة 36.7% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و13.3% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل 10 سنوات، ونسبة 26.7% خبرتهم 10 إلى أقل 15 سنة، أما 23.3% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة فأكثر ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة ليس لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم.

المطلب الثاني: عرض النتائج

سنحاول ابراز اهم النتائج المتوصل اليها و كذا تقديم حليل لها.

نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث

المحور الاول: مستويات ضغوط العمل

- **اولا: الجدول رقم(09)** عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد طبيعة العمل

	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كافي	3.13	1.008
	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز و الانتباه	4.03	1.066
3	إمكانياتي وقدرتي الفكرية والعلمية لا تستغل بشكل سليم	3.03	1.060
4	أشعر أن عملي لا يتلقى التقدير الكافي من الإدارة	3.37	1.245
	طبيعة العمل	**3.39**	**0.671**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الأولى ذات متوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.066، اما العبارة رقم 04 فجاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.37 و انحراف معياري 1.245، والعبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.13 و انحراف معياري 1.008، والعبارة الاخيرة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.03 و انحراف معياري 1.066، و متوسط حسابي العام للبعد طيعة العمل يفوق 03 عليه غالبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن طبيعة العمل.

➢ **ثانيا: الجدول رقم (10) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد صراع الدور**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عملي في المنظمة يؤثر على التزاماتي العائلية	2.97	1.189
2	أعمل في ظل السياسات وإرشادات متعارضة	3	1.050
3	يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة	2.93	1.081
4	أتلقى أوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل	3.10	1.322
	صراع الدور	**3**	**0.971**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول، نلاحظ ان العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الاولى ذات متوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.322، أما العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.00 و انحراف معياري بـ 1.050، والعبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.189، والعبارة الاخيرة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.081، وقد بلغ متوسط الحسابي العام للبعد صراع الدور بـ 3، و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن صراع الدور.

➢ **ثالثا: الجدول رقم (11) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد غموض الدور**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أعرف مسؤوليات عملي بتحديد	3.60	1.070
2	أنا غير متأكدة من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	3.31	1.137
3	أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	3.13	1.279
4	العمل الذي ينبغي على تأديته واضح جدا	3.50	1.137
	غموض الدور	**3.38**	**0.73**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الأولى ذات متوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 1.017، اما العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 1.137، والعبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.279، أما العبارة الاخيرة رقم 03 فجاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.13 و انحراف معياري 1.279، والمتوسط الحسابي العام للبعد غموض الدور قدر بـ 3.38 فإنه يفوق 03، و عليه غالبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن غموض الدور.

➢ **رابعا: الجدول رقم(12) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد عبء العمل**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	جل العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	3.147	1.358
2	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	3.50	1.253
3	مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابة	3.33	1.124
4	يضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل إنجاز متطلبات عملي	3.36	1.129
5	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	3.17	1.262
	عبء العمل	**3.42**	**0.97**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الاولى ذات متوسط حسابي 3.63 و انحراف معياري 1.129، والعبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 1.253، أما العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الثالثة موسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 1.358، والعبارة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.33 و انحراف معياري 1.124، أما بالنسبة للعبارة الاخيرة رقم 05 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.17 و انحراف معياري 1.262، وقدر الوسط الحسابي العام بـ 3.42 وهو يفوق 03 وعليه أغلبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن عبء العمل.

المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع

- **أولا: الجدول رقم (13)عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد اسلوب التعاون**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أسعى للتعامل مع اهتمامي واهتمامات الأخرين.	3.63	1.033
2	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الأخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	3.87	0.8
3	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الأخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار.	4.10	0.759
4	أضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	4.03	0.669
5	أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللأخرين.	4.07	0.640
6	أشارك مع زملائي في وضع المخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	4.10	0.845
7	أقوم باشتراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها.	3.97	0.718
	أسلوب التعاون	**3.694**	**0.635**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن العبارتين 06 و 03 تحتل المرتبة الاولى حيث قيمة الوسط الحسابي قدرة بـ 4.10 و انحراف معياري على توالي 0.845 و 0.759، أما العبارة رقم 05 فجاءت في المرتبة الثانية حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.07 لمتوسط حسابي وانحراف معياري 0.640، والعبارة رقم 04 احتلت المرتبة الثالثة بـ 4.03 لمتوسط حسابي و 0.669 انحراف المعياري وجاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الرابعة حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.97 و انحراف معياري 0.718، والعبارة رقم 02 كانت في المرتبة الخامسة فقدرة بـ 3.87 بنسبة للوسط الحسابي و 0.860 بنسبة للانحراف المعياري ، وفي الاخير جاءت العبارة 01 في المرتبة السادسة بـ 3.63 متوسط حسابي و 1.033 انحراف معياري ، كما قدرة المتوسط الحسابي العام بـ 3.69 فهذا يفوق 03، وعليه غالبية الافراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل نابجة عن اسلوب التعاون.

➢ **ثانيا: الجدول رقم(14) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد أسلوب التنافس**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل.	4.13	0.730
2	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	3.87	0.8
3	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.	4.10	0.759
4	أحاول أن أبين للأخرين المنطق والفائدة من موقفي .	4.03	0.669
5	أحاول إقناع الأخرين بمزايا موقفي.	4.07	0.640
6	في بعض الأحيان أدع الأخرين يتحملون المسؤولية كل المشكلة.	4.10	0.845
7	أن بعض زملائي يرغبون في أن أغادر المؤسسة نهائيا	3.97	0.718
	أسلوب التنافس	**3.69**	**0.635**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن العبارة رقم 01 تحتل المرتبة الاولى حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.13 و انحراف معياري بـ 0.73، والعبارة رقم 05 فجاءت في المرتبة الثانية حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 4 و انحراف معياري بـ 0.788، اما العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الثالثة بـ 3.83 متوسط حسابي و 0.986 لانحراف معياري، والعبارة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة بـ 3.76 متوسط حسابي و 1.215 انحراف معياري، والعبارة رقم 06 كانت في المرتبة الخامسة فقدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.53 و 0.937 بنسبة للانحراف المعياري، فالعبارة 02 كانت في المرتبة السادسة بـ 3.47 متوسط حسابي و 1.137 انحراف معياري، وأخيرا العبارة 07 جاءت في المرتبة السابعة 3.10 بنسبة للمتوسط الحسابي و 1.373 بنسبة للانحراف المعياري، وكانت نتيجة المتوسط الحسابي العام 3.69 تفوق 03، و عليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن اسلوب التنافس.

➢ **ثالثا: الجدول رقم (15) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد اسلوب التوسط**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل.	3.50	1.075
2	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها.	3.47	0.973
3	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي.	3.43	1.048
4	أحاول إيجاد موقف توفيقي بيني وبين الآخرين.	3.70	0.912
5	أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتى يستفيد الجميع.	4	0.743
6	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كل الخلاف.	3.97	0.718
7	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	3.83	0.648
	أسلوب التوسط	**3.742**	**0.603**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن العبارة رقم 05 تحتل المرتبة الاولى حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4 و انحراف معياري بـ 0.743، والعبارة رقم06 فجاءت في المرتبة الثانية حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.97 و انحراف معياري بـ 0.718، اما العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الثالثة بـ 3.83 متوسط حسابي و 0.648 لانحراف معياري، والعبارة رقم 03 جاءت في المرتبة الرابعة بـ 3.73 متوسط حسابي و1.048 انحراف معياري، والعبارة رقم 04 كانت في المرتبة الخامسة فقدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.70 و0.915 بنسبة للانحراف المعياري، فالعبارة 01 كانت في المرتبة السادسة بـ 3.50 متوسط حسابي و1.075 انحراف معياري، وأخيرا العبارة 02 جاءت في المرتبة السابعة 3.47 بنسبة للمتوسط الحسابي و0.973 بنسبة للانحراف المعياري، وكانت نتيجة المتوسط الحسابي العام 3.74 تفوق 03، و عليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن اسلوب التوسط.

- **رابعا: الجدول رقم (16) عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد اسلوب التنازل**

	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	أحاول إرضاء مشاعر الأخرين كي أحافظ على علاقتنا.	3.97	0.809
2	أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الأخرين.	3.73	1.143
3	أحرص على تقديم تنازلات لمن اختلف معهم في العمل.	3.80	1.031
4	أحاول أن لا أجرح مشاعر الأشخاص الأخرين.	4	0.947
5	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	3.80	1.095
6	لا أتمسك برأي في القرارات المهنية.	3.67	1.093
7	إذا بدأ أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته.	3.9	0.960
	أسلوب التنازل	**3.838**	**0.628**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن العبارة رقم 04 تحتل المرتبة الاولى حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4 و انحراف معياري بـ 0.947، والعبارة رقم 01 فجاءت في المرتبة الثانية حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.97 و انحراف معياري بـ 0.809، اما العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الثالثة بـ 3.90 متوسط حسابي و 0.960 لانحراف معياري، والعبارتين رقم 03 و 05 جاءتا في المرتبة الرابعة بـ 3.80 متوسط حسابي و 1.0315، 1.095 على التوالي لانحراف معياري، والعبارة رقم 02 كانت في المرتبة الخامسة فقدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.73 و 1.143 بنسبة للانحراف المعياري، فالعبارة 06 كانت في المرتبة السادسة بـ 3.67 متوسط حسابي و 1.093 انحراف معياري، وكانت نتيجة المتوسط الحسابي العام 3.83 تفوق 03، و عليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل نابجة عن اسلوب التنازل.

- **خامسا: الجدول رقم(17)** عرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لبعد اسلوب التجاهل

	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	3.83	1.874
2	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	4	0.910
3	أحاول تأجيل موضوع الصراع لكنت أجد الوقت لتفكير فيه مرة أخرى.	4.03	0.809
4	أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق و الاهتمام.	4.10	0.995
5	أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل.	4.07	0.828
6	أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حل.	3.97	0.890
7	أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدها.	3.87	0.937
	أسلوب التجاهل	**3.981**	**0.590**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تعليق:

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن العبارة رقم 04 تحتل المرتبة الاولى حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.10 و انحراف معياري بـ 0.995، والعبارة رقم 05 فجاءت في المرتبة الثانية حيث قدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.07 و انحراف معياري بـ 0.828، اما العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الثالثة بـ 4.03 متوسط حسابي و 0.809 لانحراف معياري، والعبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الرابعة بـ 4 متوسط حسابي و0.910 انحراف معياري، والعبارة رقم 06 كانت في المرتبة الخامسة فقدرة قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.97 و0.890 بنسبة للانحراف المعياري، فالعبارة 07 كانت في المرتبة السادسة بـ 3.87 متوسط حسابي و0.937 انحراف معياري، وأخيرا العبارة 01 جاءت في المرتبة السابعة 3.83 بنسبة للمتوسط الحسابي و0.874 بنسبة للانحراف المعياري، وكانت نتيجة المتوسط الحسابي العام 3.98 تفوق 03، و عليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذا البعد. و الذي يعبر بأنهم يشعرون بضغوطات عمل ناتجة عن اسلوب التجاهل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها لثمين الدراسة الميدانية.

الفرضية الاولى: مستوى ضغوطات العمل

المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة	القرار
Y	3.3022	0.7713	2.301	0.029	يقبل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يمكن القول أن الفرضية مقبولة، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي قدرة قيمته بـ 3.3022 و هو اكبر من 03 فهذا يدل على ان مستوى ضغط مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الفرضية الثانية: إدارة الصراع

المتغير	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة	القرار
X	3.7941	0.5369	7.964	0.000	يقبل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يمكن القول أن الفرضية مقبولة، اما بالنسبة لقيمة متوسط الحسابي كانت 3.79 و هذا اكبر من 03 و عليه يمكن القول ان مؤسسة اتصالات الجزائر لا تمارس اساليب ادارة الصراع بشكل جيد.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين ضغوط العمل و إدارة الصراع

Corrélations

		Y	X
Y	Corrélation de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	29	28
X	Corrélation de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	28	29

****. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة إيجابية بين المتغير **X** و المتغير Y ومعنوية لأن 0.00 أقل تماما من 0.01

تفسير:

وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن أساليب إدارة الصراع لها علاقة قوية بمستوى الضغوط في المؤسسة. بمعنى تبنى المؤسسة لنهج اداري مبني على اساسيات و مبادئ إدارة الصراع بأهم في تخفيف ضغوطات العمل على مستوى المنظمة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اراء و اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية المدية فيما يخص إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل، ولقد استعنا بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث في البداية قمنا باستعراضها على استاذ المشرف، ثم تم توزيعها على عينة الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة المدية كما ذكرنا سابقا، ومن أجل التأكد من سلامة الاستبيان قمنا بقياس ثباته من خلال اختبار معامل الفاكرونباخ والذي بلغت نسبته للدراسة ككل بـ 0.952 وهذا تقدير جيد.

ومن خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى انه يوجد علاقة للتحليل ضغوط العمل و إدارة الصراع والابعاد المكونة لها.

خاتمة

خاتمة العامة

يعد موضوع الصراع وضغوط العمل من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي ونظرة الأهمية الشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث عن عدة جوانب من هذا الموضوع، إلا ا نالاهم هو معرفة أساليب إدارته والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، ومستوى ضغوط العمل.

وبعد عرض أهم الجوانب النظرية والميدانية للموضوع(إدارة الصراع وعلاقتها بضغوط العمل)، يتم الانتقال في الأخير إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات، و إثرائها لتحقيق أهداف الدراسة بالإضافة إلى البيانات الثانوية.

ومن خلال ما تم استعراضه في بناية البحث، سوف نعرض نتائج اختبار الفرضيات وأهم النتائج المتوصل إليها، وكذا تقديم أهم التوصيات.

نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها، قمنا في بداية الدراسة بصياغة عدد من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

- **الفرضية الأولى:**

والمتعلقة ب " يشعر العمال بمستويات غير مقبولة لضغوطات تتعلق بالعمل" فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث يمكن القول أن توتر الناتج عن العمل للأفراد له اثر في الشعور بالضغط، فكلما كانت هناك مشاكل في العمل كلما كان هناك قلق وانفعال سلبي وهذا يؤدي إلى ضغط.

- **الفرضية الثانية:**

والمتعلقة ب " لا تمارس المؤسسة المعينة بالدراسة لأساليب إدارة الصراع"، فقد تم اثبات هذه الفرضية، وعليه يمكن القول ان أساليب إدارة الصراع تعد بمثابة أدوات مهمة لتطبيق مختلف الاستراتيجيات فإن اختيار الأسلوب الجيد الذي يتناسب مع كل موقف يتطلب من الإدارة الدراسة العلمية والتحليل الدقيق والجيد للمؤسسة وذلك بهدف التعرف على مصادر هذه الصراعات ومستوياتها، ومن ثمة استخدام الأسلوب الأنسب.

- **الفرضية الثالثة:**

والمتعلقة ب " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الصراع لأساليب إدارة الصراع ومستوى ضغوطات العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة" لقد تم إثبات هذه الفرضية حيث تم التوصل إلى أن إدارة الصراع لها علاقة بمستوى الضغوط حيث انه يوجد علاقة إيجابية لأسلوب إدارة الصراع ومستوى ضغوطات العمل وهذا ما تم الوصول إليه من خلال الفصل التطبيقي.

توصيات الدراسة

- ✓ زيادة التوعية بأهمية ادارة الصراع وأساليب إدارته.
- ✓ على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العامل، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع.
- ✓ ضرورة تخفيف من استخدام أسلوب التجاهل، بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والتحاور من أجل الوصول للحلول الجذرية.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق، وينقص من حدة ضغط في العمل.

- ✓ ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب، من أجل تخفيف حدة الصراعات، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.
- ✓ تقليل الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد والأقسام، والتي من شأنها أن تهيأ الأرضية الخصبة للصراعات.
- ✓ العمل على التعرف على استراتيجيات التي تساهم في رفع مستوى الصراع وتخفيف مسببات الضغوط.
- ✓ توصي الطالبة بضرورة تولي موضوع ضغوط العمل وإدارة الصراع أهمية خاصة، لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل.
- ✓ ضرورة أن تقوم الإدارة بدراسة العمل السالبة والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة، والتي تؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط.
- ✓ على المديرين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الضغوط.

الأفاق المستقبلية:

في ضوء النتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالقيام بالدراسات المقترحة الآتية:

- ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المهني.
- ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الاستراتيجيات التي تلجأ إليها الادارة للتكيف مع ضغوط العمل.

قائمة المراجع

قائمة مراجع:

أولا: الكتب باللغة العربية

1- أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار القلم، كويت، 1988

2- حمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار النزوق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993

3- العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، الرياض 1993

4- محمد عبيّدات وآخرون:" منهجيّة البحث العلمّي: القواعد والمراحل والتطبّيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانّية، عمان، الأردن، سنة 1999

5- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999

6- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، 1999

7- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002

8- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000

9- حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000

10- عبد السلام ابو قحفة، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بيروت 2001

11- كريك بلاكارد وجيمس جيسون، إدارة وحل الصراعات، القاهرة ج. م. ع، 2002

12- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار جامعة الحيبدة، الاسكندرية، 2003

13- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، مصر، 2003

14- محمود عميان، السلوك نظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005

15- محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة الأولى، 2007

16- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007

17- جودت عزت عطوي :" أسالٌيب البحث العلمًي: مفاهٌيمه، أدواته، طرائقه الإحصائٌية"، دار الثقافة للنشر والتوزٌيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007

18- الدكتور معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوطات العمل، دار حامد الأردن، طبعة الأولى، 2008

19- أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة الوقت وضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2008

20- خيضر فريحات وموسى النوري وأنعام شهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر عمان، 2008

21- ربحًي مصطفى علٌيان وآخرون:" أسالٌيب البحث العلمًي وتطبٌيقاته فًي التخطٌيط والإدارة "، در الصفاء للنشر والتوزٌيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008

22- حسين حريم، السلوك التنظيمي " السلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثالثة، سنة 2009

23– بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الجزائر

ثانيا: المذكرات والرسائل

1- هاني بن الناصر الراجحي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، مملكة السعودية، 2008

2- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، دراسات العليا، كلية التربية، 2011

3- طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2002/2001

4- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة الماجيستير، قسم العلوم الإدارية، 2003

5- حنان قوراري، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، ماجيستر في علم النفس، بسكرة الجزائر 2003-2004

6- خليل أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية ع إ وع ت و ع تج، جامعة المسيلة الجزائر، 2005-2006

7- وليد عبد المحسن ملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، سنة 2007

8- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، سنة 2009

9- ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجيستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009

10- عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل واثرها على اداء الموظفين في شركات الاتصالات القسنطينية في منطقة قطاع غزة-رسالة ماجيستير-الجامعة الاسلامية،غزة،2009

11- ابراهيم عبد العابدين، علاقة ضغوط الوظيفية بالأثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماستر في إدارة أعمال ، بجامعة الأزهر، غزة، 2010

12- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها برضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، بمحافظات غزة جامعة الاسلامية غزة، قسم أصول التربية، الماجستير، سنة 2012

13- عبد الله عبد العزيز الباحثون، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2013

ثالثا: المجلات العلمية

1- عبيد بن عبد الله العربي العمري، ضغوط العمل عند المعلمين " دراسة ميدانية"، الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، 2002

2- شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع و اثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة وحدة و ايجابية صراع، المحلة الاردنية للعلوم تطبيق المجلد السابع، العدد الاول 2004

3- صالح بن عبد الرحمن السعد ومراد بن عمر درويش، أسباب ونتائج ضغوط العمل دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد والإدارة المجلد 22،العدد 01،جامعة الملك بن عبد العزيز، 2008

4- مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنيت، 2008

5- نعامة علي وأنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة الأدب والعلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 05، 2011

6- منصوري بن تايف العتيبي، أسامة، حسن جابر، علاقة الضغوط الوظيفية بتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة بحران، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، جامعة بحران بالمملكة العربية السعودية، 2011

7- سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس وثلاثون، 2013

رابعا: المواقع الالكترونية

1- www.alwqfalsheai.iq/.../word%20

عدنان ماشي والي، مواجهة ضغوط العمل بالمنظورين الاسلامي والحديث

تاريخ الإطلاع 2017/02/11

2-http://vb.maharty.com/showthread.phlt6604

اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط

consultée le 09/02/2017 à 11 :24.

3- http:// asmvip707.wordpress.com

المهارات الشخصية.../ إدارة الصراع

4-

www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/teamsar.chapter5.pdf

الملاحق

الملحق 01

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

أنا طالبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة وتسيير مؤسسة اقوم بإعداد مذكرة تخرج تحت عنوان: **إدارة الصرع وعلاقتها بضغوط العمل**، لذا أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي نرجو منكم التفضل بالإجابة عنها متوخين في ذلك الموضوعية ولصراحة وهذا الضمان الثقافية وصدق المعلومة المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولكم منا خالص الامتنان والشكر.

المجال الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر:

أقل من 20 سنة ☐ من 20 أقل من 30 سنة ☐

من 30 أقل من 40 سنة ☐ من 40 أقل من 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمية؟

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4- الخبرة

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المجال الثاني: مستويات ضغوط العمل

	العبارات Les expressions	أوافق بشدة Fortement d'accord	أوافق D'accord	محايد Neutre	أعارض je m'oppose	أعارض بشدة S'opposer très fort
طبيعة العمل La nature Du Travail	- الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كافي - La durée déterminée pour réaliser les tâches assignées n'est pas suffisant.					
	- يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه. - Mon travail exige un haut degré de concentration et d'attention.					
	- إمكانياتي وقدرتي الفكرية والعلمية لا تستغل بشكل سليم. - Mes capacités et mes potentiels intellectuels et scientifiques ne sont pas utilisées correctement					
	- اشعر أن عملي لا يتلقى التقدير الكافي من الإدارة. - Je pense que mon travail n'a pas					

					assez d'appréciation de la part de l'administration.	
					- عملي في المنظمة يؤثر على التزاماتي العائلية. - Mon travail dans l'organisation influe sur mes obligations familiales.	**صراع الدور** **Le Conflit Du Rôle**
					- أعمل في ظل السياسات وارشادات متعارضة. - Je travaille à la lumière des politiques et des directives contradictoires.	
					- يطلب مني إنجاز بعض الاعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة. - Il m'est demandé de réaliser certain travail d'une manière que je pense incorrect	
					- اتلقى أوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل. - Je reçois des ordres incompatibles de la part de mes supérieurs dans le travail.	

غموض الدور **Confusion du Rôle**	- اعرفهم مسؤوليات عملي بتحديد. - Je leur définis mes responsabilités du travail avec précision.					
	- انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية. - Je ne suis pas sur des limites de mes prérogatives dès ma fonction actuelle					
	- أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيان به في عملي. - Parfois je ne comprends pas ce qui m'est demandé de réaliser dans mon travail.					
	- العمل الذي ينبغي على تأديته واضح جدا. - Mon travail qui m'est demandé de réaliser est bien clair.					
	- حجم العمل الذي أقوم به اكثر من اللازم. - Le volume de travail que j'effectue dépasse l'obligation.					

عبء العمل Charge Du Travail	- وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني. - Le temps de travail qui m'est accordé ne permet pas d'accomplir tout ce qui attendu de moi.					
	- مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة - Les responsabilités de mon travail sont variables et instables					
	- يضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل إنجاز متطلبات عملي. - Mes sacrifices déployés dans mon travail pendant le temps de mon repos me gênent.					
	- كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي - Le volume de travail qui m'est attribué dépasse mes capacités.					

المجال الثالث: جدول الفقرات التي تقيس أبعاد أساليب إدارة الصراع

	العبارات Les expressions	أوافق بشدة Fortement d'accord	أوافق D'accord	محايد Neutre	أعارض je m'oppose	أعارض بشدة S'opposer très fort
أسلوب التعاون	- أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الأخرين - J'œuvre au traitement de mes préoccupations et les préoccupations des autres personnes.					
	- أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل. - J'œuvre continuellement pour obtenir l'aide d'autrui pour trouver des solutions aux problèmes.					
	- أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار - Je propose mes idées et je demande aux autres de proposer leurs idées.					
	- أضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.					

					- Je trace des objectifs communs dont la réalisation implique tout le monde.	**Le Style De Coopération**
					- أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين - J'essaye de trouver des positions qui réalisent des profits pour moi et pour tous (pour les tierces personnes).	
					- أشارك مع زملائي في وضع المخطط والبرامج لمواجهة الصراع - Je participe avec mes collègues pour déterminer les lignes et les projets pour s'opposer au conflit.	
					- أقوم باشتراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها. - Je fais participer les autres au problème pour nous permettre tous de le résoudre.	
					- أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل - Je suis déterminé de suivre mes objectifs concernant la	

					solution.	أسلوب التنافس Le Style Concurrence
					- أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال - Je désir concrétiser mes objectifs aux détriments des autres.	
					- أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري. - J'insiste à maintenir mes points de vues.	
					- أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفي - j'essaie de démontrer aux autres la logique et le profit de mes positions.	
					- أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفي - J'essaie de convaincre les autres des bienfaits de mes positions (mes attitudes).	
					- في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة - Parfois je laisse les autres prendre la responsabilité pour résoudre le problème.	

	- أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن اغادر المؤسسة نهائيا - Je sens que certains de mes collègues désirent que je quitte définitivement l'entreprise.					
أسلوب التوسط	- أحاول أن اجد حلا وسطا للمشاكل العمل - J'essaie de trouver un compromis aux problèmes du travail.					
	- أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها - Je me désiste pour certains points pour obtenir en échange des autres					
	- أوافق الآخرين على بعض موافقتهم إذا وفقوا على بعض مواقفي - J'accorde aux autres à certaines de leurs positions s'ils sont d'accord à certaines de mes positions.					
	- أحاول إيجاد موقف توفيقي بيني وبين الآخرين. - J'essaie de prendre en compte du					

					mélange des profits et pertes afin que tout le monde profite.	**Style De Médiation**
					- أحوال مراعاة مزج الارباح والخسارة حتى يستفيد الجميع - J'essaie de trouver une position de compromis entre moi et d'autres.	
					- أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط لحل الخلاف - J'essaie de faire en sorte pour que les autres choisissent une solution de compromis au différend.	
					- أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة - Aider les parties en conflit pour réaliser leur désir selon les possibilités disponibles.	
					- أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي احافظ على علاقتنا - J'essaie d'apaiser les sentiments des autres afin de maintenir notre	

					relation.	أسلوب التنازل Le Style De Désistement
					- أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين - Je sacrifie mes désirs personnels pour le bien des désirs des autres.	
					- احرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل - Je veille à accorder des concessions à qui je suis en désaccord avec eux au travail.	
					- احاول أن لا اجرح مشاعر الأشخاص الآخرين - J'essaie de ne pas blesser les sentiments des autres personnes.	
					- أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم - Je permets aux autres de garder leurs points de vue si cela les rend heureux	
					- لا أتمسك برأي في القرارات المهنية. - Je ne maintiens pas sur mon point de vue dans les décisions triviales	

	(banales).					
	- إذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته - S'il s'avère que la position d'autrui est très importante pour lui, j'essaie de la lui concrétiser.					
اسلوب التجاهل	- اتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة. - J'évite toutes relations avec les parties en conflit.					
	- أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب - J'essaie de faire quoi que ce soit pour éviter les tensions indésirables.					
	- أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى اجد الوقت للتفكير فيه مرة اخرى - J'essaie de reporter le sujet du conflit et me laisser le temps d'y réfléchir.					
	- أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام - Je pense que les					

					différences ne méritent pas toujours attention et préoccupation.	**Le Style De L'ignorance**
					- أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل - Parfois, j'évite de prendre des positions qui peuvent conduire à la contestation (débat).	
					- أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا - Faire participer les parties en conflit au sujet du conflit pour qu'ils trouvent la solution	
					- اعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما - Je pense les parties en conflit sont en mesure de le résoudre seules.	

الملحق 02

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	16	53.3	53.3	53.3
	ذكر	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من 20 أقل من 30 سنة	10	33.3	33.3	36.7
	من30 أقل من 40 سنة	12	40.0	40.0	76.7
	من 40 أقل من 50 سنة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13.3	13.3	13.3
	جامعي	23	76.7	76.7	90.0
	دراسات عليا	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	36.7	36.7	36.7
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4	13.3	13.3	50.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	26.7	26.7	76.7
	من 15 سنة فأكثر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	52

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
طبيعة العمل	30	9	18	13.57	2.687
صراع الدور	30	4	20	12.00	3.886
غموض الدور	29	8	20	13.52	2.947
عبء العمل	30	5	25	17.10	4.852
A	29	38.00	82.00	56.1379	12.02297
N valide (liste)	29				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب التعاون	29	17	35	25.86	4.446
اسلوب التنافس	29	17	35	25.86	4.446
اسلوب التوسط	30	19	35	26.20	4.221
اسلوب التنافس	30	18	35	26.87	4.400
اسلوب التجاهل	30	21	35	27.87	4.133
B	29	97.00	175.00	132.7931	18.79282
N valide (liste)	29				

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			طبيعة العمل	صراع الدور	غموض الدور	عبء العمل	A
Rho de Spearman	طبيعة العمل	Coefficient de corrélation	1.000	.528**	.623**	.459*	.730**
		Sig. (bilatéral)	.	.003	.000	.011	.000
		N	30	30	29	30	29
	صراع الدور	Coefficient de corrélation	.528**	1.000	.551**	.580**	.809**
		Sig. (bilatéral)	.003	.	.002	.001	.000
		N	30	30	29	30	29
	غموض الدور	Coefficient de corrélation	.623**	.551**	1.000	.659**	.816**
		Sig. (bilatéral)	.000	.002	.	.000	.000
		N	29	29	29	29	29
	عبء العمل	Coefficient de corrélation	.459*	.580**	.659**	1.000	.864**
		Sig. (bilatéral)	.011	.001	.000	.	.000
		N	30	30	29	30	29
	A	Coefficient de corrélation	.730**	.809**	.816**	.864**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.
		N	29	29	29	29	29

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			أسلوب التعاون	اسلوب التنافس	اسلوب التوسط	اسلوب التنافس	اسلوب التجاهل	B		
Rho de Spearman	أسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	1.000	1.000**	.797**	.654**	.514**	.917**		
		Sig. (bilatéral)	.	.	.000	.000	.004	.000		
		N	29	29	29	29	29	29		
	اسلوب التنافس	Coefficient de corrélation	1.000**	1.000	.797**	.654**	.514**	.917**		
		Sig. (bilatéral)	.	.	.000	.000	.004	.000		
		N	29	29	29	29	29	29		
	اسلوب التوسط	Coefficient de corrélation	.797**	.797**	1.000	.613**	.598**	.875**		
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000	.000		
		N	29	29	30	30	30	29		

	Coefficient de corrélation	.654**	.654**	.613**	1.000	.755**	.845**
اسلوب التنافس	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	29	29	30	30	30	29
	Coefficient de corrélation	.514**	.514**	.598**	.755**	1.000	.769**
اسلوب التجاهل	Sig. (bilatéral)	.004	.004	.000	.000	.	.000
	N	29	29	30	30	30	29
	Coefficient de corrélation	.917**	.917**	.875**	.845**	.769**	1.000
B	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	29	29	29	29	29	29

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).