

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد وطب الأطفال - الشهيد

عمار قرقب بن عمرو - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة :

- خان أحلام

من إعداد الطالبتين :

- بكاري أماني

- سعدي فدوى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (أ)	- خان أحلام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (أ)	- مناصرية إسماعيل

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد وطب الأطفال - الشهيد

عمار قرقب بن عمرو - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة :

- خان أحلام

من إعداد الطالبتين :

- بكاري أماني

- سعدي فدوى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (أ)	- خان أحلام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (أ)	- مناصرية إسماعيل

الموسم الجامعي: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة: 11]

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس -بسكرة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة على عينة من أفراد الطاقمين الصحي والإداري، خلال الفصل الأول من سنة 2022/2021 ، تم توزيع ( 70) إستبيان، وإسترداد 69 استبانة صالحة للدراسة، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss.V23).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذودلالة إحصائية لضغوط العمل ( تحديدًا من خلال غموض الدور وصراع الدور ) على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال -بسكرة- .  
وعليه توصي الدراسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لأداء عملهم وضبط الأوامر، وكذلك ضرورة تدريب المسؤولين على مفهوم الصراع التنظيمي وإبراز جوانبه الإيجابية ومواجهة جوانبه السلبية، وذلك من خلال إستخدام الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع من أجل تحقيق أقصى درجات الأداء والكفاءة الممكنة .

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، إدارة الصراع التنظيمي، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل.

## **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of work stress on the management of organizational conflict in the hospital institution specialized in obstetrics, gynecology and pediatrics, the martyr Ammar Qarqab bin Amrous - Biskra-. 2021/2022, (70) questionnaires were distributed, and 69 valid questionnaires were retrieved for the study. We used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members and test the hypotheses of the study, based on the Statistical Package for Social Sciences (Spss.V23).

The study concluded that there is a statistically significant impact of work stress (specifically through role ambiguity and role conflict) on the management of organizational conflict in the hospital institution specialized in obstetrics, gynecology and pediatrics - Biskra.- Accordingly, the study recommends providing employees with the necessary information to perform their work and controlling orders, as well as the necessity of training officials on the concept of organizational conflict and highlighting its positive aspects and confronting its negative aspects, by using the appropriate method to resolve this conflict in order to achieve the maximum possible performance and efficiency .

**Key words:** work stress, organizational conflict management, role ambiguity, role conflict, workload, working conditions .

# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من إنجاز هذه  
المذكرة.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة: خان أحلام على كل التوجيهات  
والنصائح التي قدمتها لنا، وكذلك على صبرها طيلة إشرافها على هذه  
المذكرة رغم تعدد التزاماتها.

كما نشكر كثيرا جميع الأساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما  
كانت طبيعتها، وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت درجته.  
كما نشكر والدينا وأمهاتنا الأعزاء على كل الجهود التي قدموها لنا من  
أجل الوصول لهذه المرحلة المهمة في حياتنا.

ب. أماني

س. فدوى

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	1
21	مستويات الصراع التنظيمي	2
36	الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	3
56	خاصية الجنس لعينة الدراسة	4
56	خاصية السن لعينة الدراسة	5
57	خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة	6
57-58	خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة	7
58	خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة	8
60	اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان	9
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد عبء العمل	10
61-62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ظروف العمل	11
62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد غموض الدور	12
62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد صراع الدور	13
63	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد حل المشكلات	14
63	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسوية (الحلول الوسط)	15
63-64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التلطيف	16
64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاجبار	17



64-65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الانسحاب	18
65	فئات اتجاهات الآراء	19
65-66	تحليل اتجاهات الآراء حول حل المشكلات	20
66-67	تحليل اتجاهات الآراء حول التسوية (الحلول الوسط)	21
68	تحليل اتجاهات الآراء حول التلطيف (التسكين)	22
69	تحليل اتجاهات الآراء حول الإيجار	23
70	تحليل اتجاهات الآراء حول الانسحاب	24
71-72	تحليل اتجاهات الآراء حول عبء العمل	25
73	اتجاهات الآراء حول ظروف العمل	26
75	تحليل اتجاهات الآراء حول غموض الدور	27
75	تحليل اتجاهات الآراء حول صراع الدور	28
76	اختبار التوزيع الطبيعي	29
77	مصفوفة الارتباط Pearson بين أبعاد الدراسة	30
78-79	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	31
79	اختبار أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	32
79	اختبار أثر عبء العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	33
80	اختبار أثر ظروف العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	34
81	اختبار أثر غموض الدور على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	35

36	اختبار أثر صراع الدور على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	82
----	---	----

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج افتراضي للدراسة	ج
2	أسباب الصراع التنظيمي	16
3	أنواع الصراع التنظيمي	20-19
4	مراحل الصراع التنظيمي	23
5	مراحل الصراع التنظيمي حسب <b>Rahim</b>	25-24
6	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	27
7	مكونات ضغوط العمل الرئيسية	34
8	مستويات ضغوط العمل	40
9	الأعراض العامة للتكيف	41
10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة	54-53
11	التمثيل البياني لخصائص العينة	59-58
12	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	77-76

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبانة	101-97
2	نموذج طلب تقرير التريص	102

# مقدمة

### مقدمة:

لقد انصب الاهتمام المتزايد للمفكرين والاختصاصيين والباحثين على دراسة السلوك التنظيمي في أواخر الثمانينات من القرن العشرين، لأنه يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق المنظمات لأهدافها، إذ أن الفرد يعد القاعدة الرئيسية والأداة الفاعلة لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، لاسيما وأن الاهتمام الذي أولته المنظمات قبل هذا التاريخ ركز على الجوانب الفنية في الإدارة، وبشكل خاص في المجالات الإدارية والمالية، والأساليب الكمية وغيرها من المظاهر، التي تولى من خلالها السلوك الإنساني أي دور يذكر، نظراً لأهمية هذه الجوانب في المراحل الأولى من تطوير المنظمات لمتطلبات أعمالها

ولذلك يعد الاهتمام بالعنصر البشري خطوة أساسية، وإن جاءت متأخرة لكنها ساهمت بلا أدنى شك في اضطلاع المنظمات الإنسانية بمجالات نموها وتطويرها، لكن قد يعاني العنصر البشري من ردود أفعال ناتجة عن التحديات التي قد تواجهها المنظمات من داخل وخارج بيئة العمل. فلو سألت مديراً لمنظمة ما عن المشكلات التي يواجهها في عمله فإنك ستلاحظ أن إجابته ستذهب نحو الرؤساء والمرؤوسين في العمل من خلال الاتصال غير الفعال، والصراع، والإحباط، ودوران العمل، وضغوط العمل، وغيرها من الأسباب التي تركز أساساً على العنصر البشري في المنظمة.

وتعد ضغوط العمل على وجه العموم ردود أفعال فيسيولوجية، ونفسية لحوادث، كما تعتبر تحدي يواجه تحقيق الصحة النفسية والبدنية للعاملين، حيث أثبتت الكثير من الدراسات على أن قطاعات كبيرة في المؤسسات المختلفة العامة منها والخاصة يعانون من الإجهاد النفسي ويتعرضون لعدد كبير من الضغوط بغية تحسين الأداء وتطوير أنماط السلوك، وهذا يعود لعدم وضوح الأهداف واستخدام أنماط قيادية واحترافية غير فاعلة، وضعف تماسك الجماعة وعدم التقدير وغموض المهام والأدوار وعدم استقرار العمل، بحيث تختلف نوعية الضغوط وماهية تأثيرها سواء على الصحة الجسدية أو النفسية أو على سلوك الأفراد العاملين، وغالباً ما يشعر معظم العاملين بالرضى نتيجة لإحساسهم بإنجاز غايات محددة أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن العمل قد يكون بالنسبة لفرد معين قد يكون عبئاً كبيراً، فهناك العمل الشاق والكثير الذي لا ينتهي، والمشرفون أو الزملاء الذين يصعب التعامل معهم، كل هذا يؤدي إلى إخضاع العامل إلى عبء كبير جداً، وفي هذه الحالة إن لم يتعلم الفرد كيفية التعايش معه، أو التعامل معه، سيؤدي حتماً إلى

تغير سلوك بعض الأفراد وهذا يقود إلى تعارض رغبات وأهداف الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تولد صراعات داخلها فالصراع التنظيمي هو نتيجة حدوث تراكمات كثيرة لضغوطات العمل التي تحدث للفرد داخل محيط العمل أو خارجه، مما يؤدي إلى حدوث بعض الخلافات بين بعض الأفراد أو الجماعات ناشئة من اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، لذلك يجب إدارة تلك الخلافات بشكل فاعل، واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة. ورغم النتائج الإيجابية الناتجة عن هذه الخلافات مثل كثرة الأفكار والمعلومات التي تطرح داخل المنظمة، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات، وإمكانية التعرف إلى المشكلات المحتملة مستقبلاً ومحاولة تلاشيها، فإن إهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

انطلاقاً من الأهمية المذكورة أعلاه، جاءت هذه الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي.

### 1. إشكالية البحث :

مما لاشك فيه أن بيئة العمل التي يعمل فيها المورد البشري لها تأثير كبير على إنتاجيته ، حيث نجد أكثر مشكلات المنظمات تعود إلى وجود بيئة عمل غير مناسبة، مما يؤدي إلى تشكيل أنواع من الضغوط على العاملين في هذه المنظمة التي قد تتسبب لهم في صراعات داخل العمل ، لذلك أصبح من الضروري البحث عن بيئة مناسبة للعمل خالية من الضغوطات والصراعات داخل المنظمة، هنا نشير إلى المؤسسة الإستشفائية في طب النساء والتوليد -طب الأطفال بسكرة - كأحد المؤسسات ذات خصوصية فيما يتعلق بموضوع أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات.

لذا جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الآتي :

ما أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة؟. وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هو مستوى ضغوط العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة ؟
- ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة ؟
- ما أثر كل بعد من أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، صراع الدور) على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة ؟

### 2. الدراسات السابقة :

#### أولاً : الدراسات المتعلقة بضغط العمل

- الدراسة الأولى: دراسة عيسى إبراهيم المعشر (2009) : بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في قطاع الفنادق الأردني، واثرت هذه الضغوط على أدائهم والتعرف على مصادر هذه الضغوط ، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تحليلي ومع استخدام تقنية الاستبيان وتكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم من 23 فندقاً، تم اختيار 12 فندقاً من منطقة الوسط عمان، تم توزيع 240 إستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترد منها 197 إستبانة، وعالج الباحث تلك البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss".

وقد توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وأداء العاملين في الفنادق، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأجر والمكافأة وبيئة العمل من جهة أخرى.

### • الدراسة الثانية: دراسة عبد القادر سعيد بنات(2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات

الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثر ضغط العمل على مستوى أداء الشركة بشكل عام. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مع اعتماد على الاستبانة كأداة البحث الرئيسية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة غزة، وبلغ عددهم 440 موظفوموظفة، وقد تم استخدام عينة عشوائية، وشكلت عينة الدراسة عدد 250 استبيان من المجتمع الأصلي وكان عدد استبيانات المستردة 214 من عينة الدراسة، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية. أما النتائج التي توصل إليها الباحث فهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية وأداء العاملين من خلال المجالات الأمن الوظيفي، تقييم الأداء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء من خلال المجالات ضغوط السياسية والضغط الثقافية، وضغوط الاقتصادية وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية .

### • الدراسة الثالثة: دراسة ابن خورور خير الدين (2011): "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة

التربوية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدارس والواجب معرفتها وحصرها، للرفع من معنويات ورضا المدرسين، وفعاليتهم من خلال مدارس بلدية العوينات، وترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للمدارس في المؤسسة التربوية الجزائرية. واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مع استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان حيث انتقل إلى مختلف المؤسسات التربوية (الإبتدائيات) بالمقاطعة (09) العوينات ولاية تبسة".

والنتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت في وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بهذه المؤسسات.

### ثانيا : الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

### • الدراسة الأولى: دراسة فراس شاهر العويوي (2013/2012)

الدراسة بعنوان "دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل". هي دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قام بها الباحث "محمد فراس شاهر العويوي" عام 2012-2013م في جامعة الخليل، بكلية الدراسات العليا، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الإستبانة وزعت على 48رئيس قسم و360 مدير ومديرة.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر بعضها:

- مستوى الصراع التنظيمي كان بدرجة متوسطة،
- درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة،
- أهم أسباب الصراع التنظيمي محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، وأخيرا عدم وضوح المسؤوليات.
- درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، وأهم أنواعه الصراع بين فرد وآخر، ثم الصراع بين فرد ومجموعة وأخيرا الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى.
- أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية أسلوب التعاون يليه أسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التنافس.

### • الدراسة الثانية: دراسة خميس أسماء (2014):

الدراسة بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة.

هي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، قامت بها الباحثة: "خميس أسماء" عام 2014/2013م في جامعة سطيف 2، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، ومن ثم إلى التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف السن والجنس و الأقدمية لدى عمال القطاع الصحي.

حيث شملت عينة الدراسة على (200) عامل تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما أدوات الدراسة فقد شملت على الاستبيان ، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني و هناك مستوى جيد .
- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس و أسلوب التجاهل و التنازل مع مستوى التوافق المهني.
- توجد ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التدريب التنازلي (أسلوب التعاون ، التجاهل ، التنازل ، التوسط ،التنافس ) ومستوى جيد من التوافق المهني وتختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور و السن لصالح فئة أكثر من (35) سنة .
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس و السن و الأقدمية و الوظيفة .

### ■ الدراسة الثالثة: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017):

الدراسة بعنوان "إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة". هي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قامت بها الباحثة "ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي" عام 2017م في جامعة الأزهر بغزة بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف

على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، ووزعت الاستمارة على 380 عامل وتم استرداد 371 استمارة.، وتوصلت إلى النتائج نذكر بعضها:

- هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة للمنظمات الأهلية، وإستراتيجية التعاون أكثر استخداما بدرجة مرتفعة.
- جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تنازليا التعاون، التسوية، التنازل، السيطرة، التجنب)،
- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين،
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي،
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

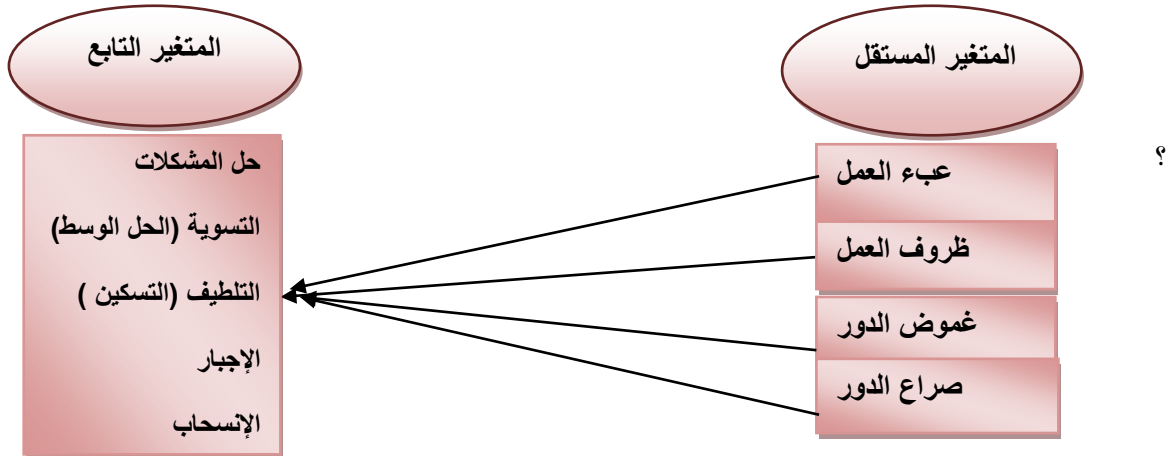
### 3- نموذج وفرضيات الدراسة :

أولا : متغيرات الدراسة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات و ذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل : و هو ضغوط العمل، ويمثل الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها و علاقاتها بالوظائف الأخرى و الدور الذي يؤديه صاحب الوظيفة و خصائص هذا الدور .
- المتغير التابع : وهو إدارة الصراع التنظيمي، و تمثل التشخيص الكامل للصراع و التدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، و أسبابه، وفاعليته ، و أساليب معالجته .

ثانيا: نموذج الدراسة : تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي :

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



الشكل رقم 01: نموذج إفتراضي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة .



### ثالثا : فرضيات الدراسة

#### • الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده المختلفة (عبء العمل ، ظروف العمل ، غموض الدور ، صراع الدور ) في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد -طب الأطفال بسكرة.

#### • وتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر لعبء العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء و التوليد -طب الأطفال بسكرة.
- يوجد أثر لظروف العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء و التوليد -طب الأطفال بسكرة.
- يوجد أثر لغموض الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء و التوليد -طب الأطفال بسكرة.
- يوجد أثر لصراع الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء و التوليد -طب الأطفال بسكرة.

### 4- التوضع الإستمولوجي و منهجية الدراسة :

#### أولا : التوضع الإستمولوجي

تماشيا مع اشكالية الدراسة التي تبحث عن أثر القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية فقد تم الاعتماد على النموذج الايجابي ( positiviste (paradigme) لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة. وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديد الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

#### ثانيا : منهجية الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي وبناءا على التوضع الإستمولوجي للدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الاختباري ( test ) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبيانات، والتي تمت بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمدة عليها في الدراسة :

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة البحث ، ثم جمعها و فرزها و تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة ، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

- البيانات الثانوية : قمنا بمراجعة مختلف المقالات و الكتب و الرسائل الجامعية و الورقية منها و الإلكترونية و المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث ، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة .

### 5- تصميم الدراسة :

#### أ/ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى ضغوط العمل السائدة بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة .
  - التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة .
  - التعرف على أثر كل بعد من أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، صراع الدور) على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد- طب الأطفال بسكرة .
- ب/ نوع الدراسة: بناء علاقة تآثر وتأثير بين ضغوط العمل و إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس -بسكرة- .
- ج/ مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيد عن التحيز.
- د/ التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة، حيث أنجزت على الطاقمين الصحي والإداري بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة - عن طريق توزيع استبانة عليهم.
- ذ/ وحدة التحليل: (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من أفراد الطاقمين الصحي والإداري بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس \_ بسكرة \_ والبالغ عددهم (69) وقد اعتمدت أسلوب الحصر

ر/ المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021\_2022.

### 6- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- من خلال هذا البحث يمكن التوصل إلى نتائج و توصيات تساهم في علاج ضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي.
- تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة الانتباه لضغوط العمل ورسم سياسات واضحة كفيلة بتخفيف آثارها .
- البحث عن الظروف والمناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه الموظف مهامه في المستشفى محل الدراسة قصد الكشف عن مصادر الضغوط المهنية وأساليب إدارة الصراعات داخل المنظمة.
- مجتمع الدراسة هو القطاع الصحي العمومي الذي يعد من القطاعات الهامة بالنسبة للفرد والمجتمع، التي تتطلب عناية وتركيز كبيرين، لهذا قد يتعرض العاملين بالمستشفيات العمومية لضغوط عمل متعددة المصادر.

### 7- خطة مختصرة للدراسة :

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث كالاتي :

الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي ، حيث قسم لثلاث مباحث و كل مبحث قسم لأربعة مطالب وهي كالاتي :

المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي

المبحث الثاني : أساسيات الصراع التنظيمي بالمنظمة

المبحث الثالث :إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثاني : الإطار النظري لضغوط العمل ، حيث قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم لأربعة مطالب وهي كالاتي :

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل .

المبحث الثاني :أساسيات ضغوط العمل بالمنظمة.

المبحث الثالث :ضغوط العمل وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد - طب

الأطفال بسكرة

المبحث الأول :تقديم المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد -طب الأطفال- الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة-

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

# المفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي أمراً طبيعياً وحتمياً لا بد أن يظهر في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، لذا أصبح من الواجب على إدارة المؤسسة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، فغالبا ما تحصل الصراعات بين الموظفين بسبب الاختلافات الثقافية المتداخلة بين الأفراد داخل المؤسسة؛ إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم. ويقصد التعرف أكثر على إدارة الصراع التنظيمي تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي
- المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

### المطلب الأول : تطور مفهوم الصراع التنظيمي

تختلف الاتجاهات والآراء الفكرية حول تطور مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليبه ومواجهته، ويمكن التمييز بينهم على النحو التالي: (القمحاوي، 2017، الصفحات 25-28)

#### 1- المدرسة الفكرية :

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج عن سببين هما:

الأول: يتمثل في: الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئة العمل، والثاني: يتمثل في: عدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أي كانت هناك نظرة سلبية للصراع وذلك لارتباطه بالرعب والخوف من العقاب.

وقد جاءت آراء هذه المرحلة على النحو التالي:

- أن ظاهرة الصراع يمكن تجنبها.
  - ينتج عن الصراع مشاكل تتمثل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
  - أن الصراع يظهر مباشرة بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
  - ينتج عن الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.
- نستنتج أن في هذه المرحلة أن الصراع أمر غير مرغوب فيه ويجب التقليل منه إلى الحد الأدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

#### 2- مرحلة الفكر السلوكي :

برى رواد هذه المرحلة أن الصراع ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة؛ بحيث جاءت آراء هذه المرحلة على النحو التالي:

- الصراع حتمي
  - يمكن التعرف على أسباب الصراع عن طريق من دراسة الموقف كله.
  - الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
  - الصراع يكون في صالح المنظمة.
- تستنتج في هذه المرحلة أن الصراع له مستوى أقل يجب أن ينقى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة، وعدم الاهتمام، وقد يؤدي ذلك إلى تدمير المنظمة.

#### 3- النظرية التفاعلية :

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الجوانب السلبية والايجابية للصراع، حيث قد يكون الصراع بناءً أو هداماً حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع، ومن ثم ترى هذه النظرية للصراع آثاراً إيجابية وأخرى سلبية.

### 4- النظرية الحديثة:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي.

حيث نجد أن هذه النظرية تقوم على افتراضات موضحة كالاتي :

- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.
- الحد من الصراعات يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل: القوات المسلحة أو المنظمات التي تتم بالعمل الرتيب مثل الصناعية.

إن الصراع يمثل خطراً في حد ذاته بحيث يكمن هذا الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات جديدة للإدارة والصراع. نستنتج أن النظرية الحديثة هي أفضل النظريات التي توضح مفهوم الصراع على أنه ظاهرة طبيعية بين الأفراد في المنظمات، بحيث الحد الأدنى منه يساعد على الابتكار والإبداع والتجديد، ويزيد من حيوية ونشاط الجماعة وتكمن خطورته في إهماله وعدم إدراكه وسوء إدارته .

والجدول التالي يوضح وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

جدول رقم (1) : وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلف

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (اللوح، 2008، صفحة 19)

### المطلب الثاني : مفهوم الصراع التنظيمي

هناك من التعاريف التي قدمها الباحثون تذكر منها:

عرفه كل من "ستونر" و "فريمان" انه: "عبارة عن عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل، أو نتيجة اختلاف مراكزهما، أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما". (راضي، 2010، صفحة 25)

كما يرى "بولدنج (2005 Boulding) أن الصراع التنظيمي هو: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (قريشي و رويم، 2015، صفحة 88)

وقد عرفه كوسر (Coser) : بأنه : "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم والقضاء عليهم". (الفقعاوي، 2017، صفحة 13)

ويرى أحد الباحثين أن الصراع التنظيمي هو "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات، أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات". (زويبي، 2014، صفحة 81)

وقصد (Quick Andnelson, 2009) بالصراع بأنه : "موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتنافرة إلى عدم الموافقة أو التعارض بين طرفين أو أكثر". (مساعد، 2016، صفحة 356)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصراع هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأطراف المتصارعة داخل المنظمة، وهو ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة تؤثر سلبا وإيجابا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف المتنازعة وعلى مدى القدرة على تحقيق الأهداف والمصالح".

### المطلب الثالث : خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي تتمثل فيما يلي : (زمران، 2018، صفحة 263).

- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف. (والمصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً للصراع ، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يشكل الصراع التنظيمي وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة". (بومعراف، 2020/2019، صفحة 17)
- "ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها". (العوامة و عبد النبي، 2019، صفحة 388).



- يفرض الصراع أعباء تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القوة.
  - "يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع." (مساعده، 2016، صفحة 366)
  - أما "العتبي" فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالآتي: (أبو عساكر، 2008، صفحة 14)
  - أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر
  - وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
  - وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
  - إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
  - تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
  - وقد أضاف بعض الباحثين الخصائص التالية: (حمدي، 2019/2018، صفحة 06)
  - يتولد الصراع من خلال بدء عملية الإدراك بعدم التوافق مع الشخص أو الطرف الآخر.
  - ينجم عن الصراع حالة عاطفية نفسية لكلا الطرفين.
  - يرتبط الصراع بدرجة كبيرة بطبيعة شخصيات أطراف الصراع، لأن هناك قابلية لدى البعض غير موجودة عند البعض الآخر للصراع.
  - يتضمن الصراع كحالة وجود طرفين على الأقل ضمنه.
- المطلب الرابع: أهمية الصراع في منظمات العمل:**
- يختلف الباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها في مايلي: (عساف، 2013، الصفحات 39-42)
- 1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:
- "حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة من الموائمة والتكيف بهدف استمراريتها ونموها".
- 2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:
- تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر، والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة هذا الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات
- 3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع الصراع

#### 4- أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك، والفوضى في المنظمة وحسب، بل لأنه يقود إلى أضرارها وذلك إن لم يدار الصراع بالشكل الصحيح والمناسب، وفي نفس الوقت قد يكون الصراع سبباً إيجابياً في تحقيق فعالية للمنظمة وجعلها تتنازح مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وبالتالي ستعيش المنظمات خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي بوجود إيجابيات كثيرة للصراع، وذلك إن أحسنت المنظمة استثمارها، فإنها ستسهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها وتتجاوز سلبياتها.

#### المبحث الثاني : أساسيات الصراع التنظيمي بالمنظمة.

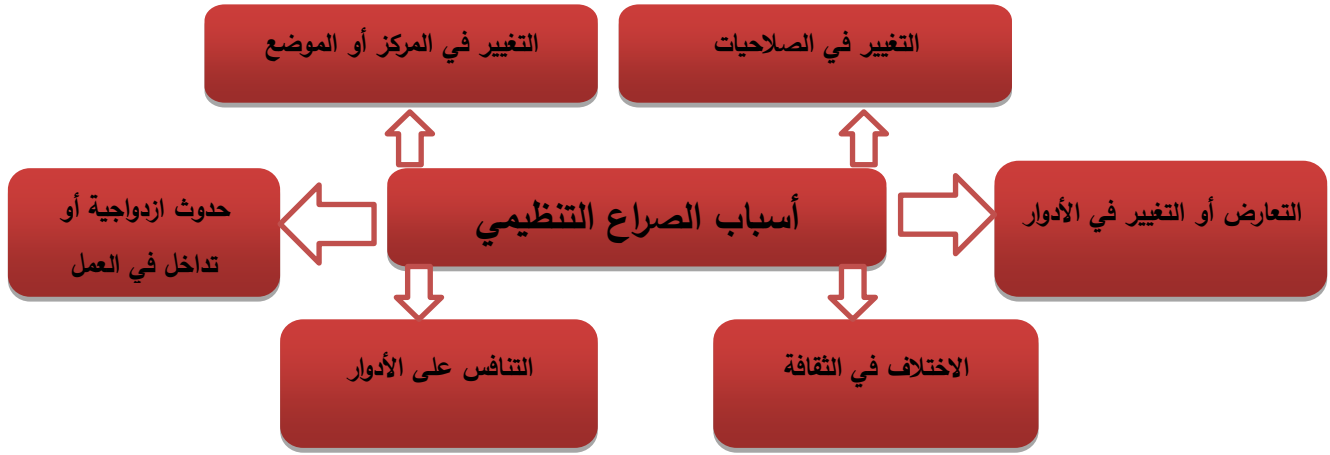
يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها ...، ويمثل الصراع أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تمت إدارته بكفاءة وفاعلية، فإنه يؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية في المنظمة، قوامها التميز والتطور والإبداع.

#### المطلب الأول : أسباب الصراع التنظيمي :

حسب وجهة نظر كل من Hodge & Anthony تم اقتراح الأسباب الآتية: (السلطاني، 2012، الصفحات 101-102)

- التعارض أو التغيير في الأدوار، بسبب وجود المجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى
  - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو الجماعة التغيير في المركز أو الوضع، قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
  - حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.
  - التنافس على الموارد، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.
  - الاختلاف في الثقافة، تعرف الثقافة بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تقود إلى صراعات بين الأفراد أو الجماعات.
- والشكل التالي يوضح أسباب الصراع التنظيمي باختصار :

الشكل رقم (02): أسباب الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين تلخيصا لما سبق

ويعيز الباحثان (KATZ & KAHN) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية لهن فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج، الأفراد وغيرها .
  - الاعتمادية المتبادلة: بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
  - الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة على العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. ومن أسباب الصراع أيضاً مايلي: (ناجي و سعدوي، 2016، صفحة 305)
  - الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية.
  - التباين في الصفات والأنماط الشخصية.
  - سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.
  - الرغبة في السيطرة على فريق العمل. الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين.
  - التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
  - تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقهم، الأمر الذي يثير مشاحنات وتصادم وجهات النظر.
  - قد تكون العوامل النفسية سببا لحدوث الصراع داخل المنظمة مثل: الغيرة وكراهية الجنس الآخر.
- وفي الأخير يمكن القول أنه في الكثير من الأحيان لا يمكن حصر جميع أسباب الصراع داخل المنظمة، وغنما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة، وطبيعة الأفراد التي تنتمي إليها، وهذا يعني أن الأسباب سابقة الذكر ليست الأسباب الوحيدة لظهور بوادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.

### المطلب الثاني : أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقاً منها يمكن أن تحدد الأنواع الآتية : (مساعدة، 2013، الصفحات 290-295)

#### 1- الصراع على مستوى الفرد :

يحدث هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يكون الفرد مجبراً على اختيار أحد البدائل التي تكون متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، حيث يتضمن هذا النوع من الصراع نوعين من الصراع هما:

أ - **صراع الهدف** : يحدث هذا النوع عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما ي على الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، حيث يتضمن هذا الصراع إحدى الصور الآتية :

- **الصراع بين هدفين إيجابيين** : يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

- **الصراع بين هدفين أحدهما إيجابي والآخر سلبي**: يحدث هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في العمل نفسه، ويتجسد هذا عندما تملح الإدارة العامل ما علاوة على راتبه الشهري "عنصر إيجابي" مقابل أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

- **الصراع بين هدفين سلبيين**: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يقوم باختيار الهدف الأقل ضرراً، على سبيل المثال : قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

ب- **صراع الدور** لكل فرد عددا من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، حيث تتمثل مجموعة الدور داخل المنظمة في الإدارة، والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين والعملاء، أما المجتمع تتكون مجموعة الدور من : التنظيمات الدينية، والثقافية، والرياضية، والاجتماعية، وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد. ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة عن تقييم الأفراد لأدائه وفاعليته، في هذا يتم الاعتماد على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه فعلاً داخل وظيفته، ويؤثر التنظيم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

#### 2- الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد، فلكل شخص له تجاربه، وخبراته، وتختلف نظرتهم وإدراكهم للأمور، و أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج : "نافذة جوهاري" نسبة إلى ( Joseph Lanfi hary Ingham)، المتمثل في :

أ- الحالة الأولى : الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين: تعتبر من أفضل الحالات لأن الفرد على بيئة من مشاعره وإدراكاته ودوافعه ، وأيضاً بمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم، وبالتالي التقليل من إمكانية حدوث أي مشكلات أو صراعات.

ب- الحالة الثانية : الفرد يعرف نفسه فقط : وفي هذه الحالة يواجه الفرد مشكلة عدم معرفة مشاعره وإدراكاته، ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم، وبالتالي يصبح الفرد يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون الفرد متردداً أو حذراً في التعامل مع الآخرين.

ت- الحالة الثالثة : الفرد يعرف الآخرين فقط : في هذه الحالة قد تتوفر معلومات عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانعزالية بعيداً عن زملائه في العمل.

ث- الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين : تعتبر من أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل : حب السيطرة .

### 3- الصراع على مستوى الجماعات :

يحدث هذا الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، بحيث يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

أ- الصراع الأفقي: يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ، وعلى سبيل المثال : الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

ب- الصراع الرأسي : يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وعلى سبيل المثال: الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وفيما يلي تذكر بعض أسباب الصراع بين الجماعات:

\* **الصراع على الموارد** : يتم في هذا الصراع تنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، حيث تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال، والخدمات، والأفراد ذو الكفاءات والمهارات. على سبيل المثال: على هذا النوع من الصراع التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية: فتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

\* **المنافسة في الأداء** : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، بحيث تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أداؤها عن أداءها عن أداء باقي الجماعات؛ فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

\* **الاختلافات بين المستويات التنظيمية** : إن انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة يؤدي حتماً إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، فمن الطبيعي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما أننا نشاهد صراعاً بين المشرفين (أو الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى،

\***الصراع بين الإدارات وظيفيا** : يتم في هذا الصراع حدوث تنازع بين الإدارات على أداء الأعمال نفسها، ذلك لأن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فعلى سبيل المثال: نجد أن التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم بأدائها إدارتي الإنتاج والمخازن، في حين يتنازع في الإشراف عليها كل من الإدارات التالية : المشتريات، والإنتاج، والتسويق.

\***الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين** : عندما يواجه التنفيذيون مشكلات هذا الأمر يؤدي بهم إلى الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، فبدورهم يسارعون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، فالعملية التي يقوم بها الاستشاريون تعد قرارا أو تصرفا، وهذا الأمر يدفع التنفيذيين بالمبالغة في طلب النصح، وعلى سبيل المثال: نجد أن لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد من أجل معالجة كثيرة مثل: اختيار وتدريب العاملين، وأيضا نجد لجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية أو من أجل حساب التكاليف، أو تخفيض العمليات المالية لها.

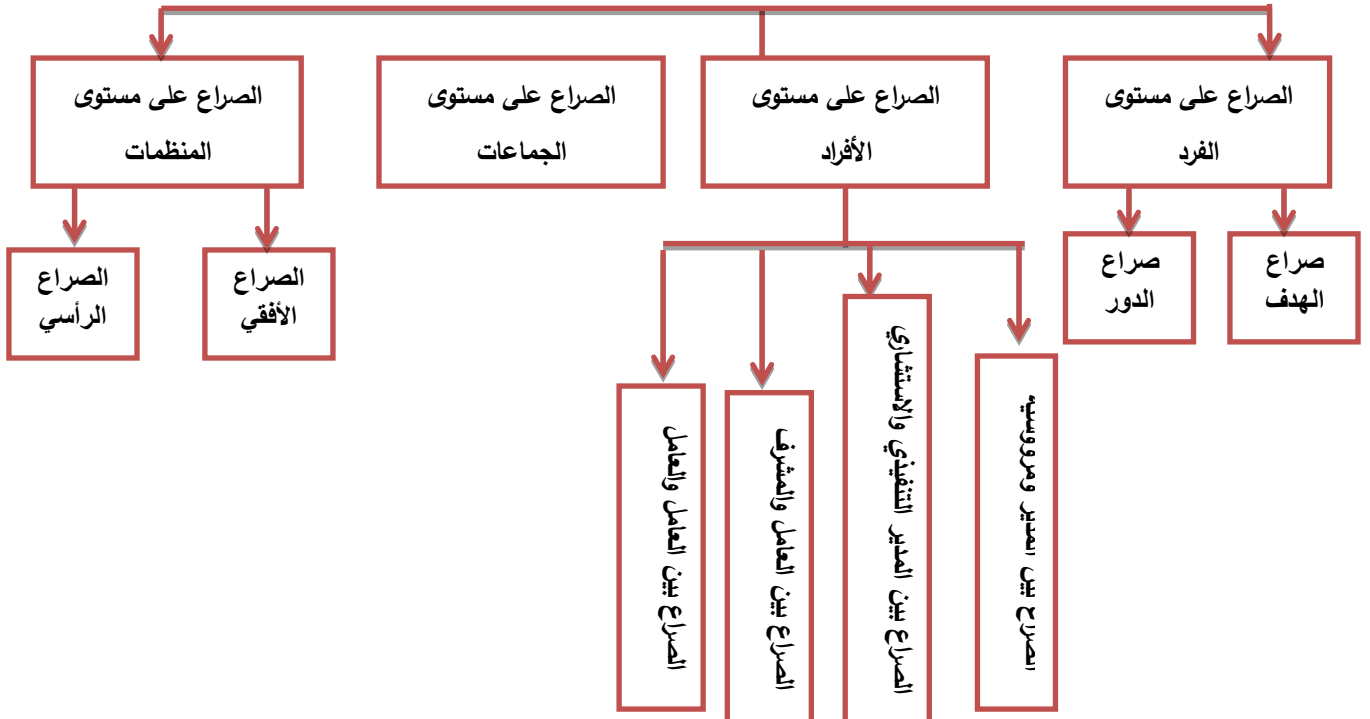
#### 4- الصراع على مستوى المنظمات :

يحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة مثل الجهات الحكومية، والمالكون والعاملون والمستهلكون، والموردون، بالإضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فتجد الصراع بين المديرين وبين المالكين يتمثل في ضغط المالكين على المديرين من أجل جعل نمط سلوكياتهم يتلاءم مع مطالبهم، في حين تجد الصراع بين المديرين والمستهلكون وذلك عن طريق الضغط على المستهلكين لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم. في حين تجد ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكياتهم ملائم لمتطلباتهم. أما الصراع بين منظمين أو أكثر يحدث بسبب المنافسة أو الاستيلاء أو الاندماج، أو الاكتساب، لذلك تجد الصراع بين المنظمات قد يكون بناء، عندما تسعى المنظمة إلى تطوير جودة منتجاتهم في أجواء تسودها المنافسة الصحيحة، كما قد يكون غير بناء.

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بـ : "نظرية الألعاب" وهي عبارة عن توصيف الأوضاع التنافسية والمتصارعة جميعها بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين والشكل التالي يوضح باختصار أنواع الصراع التنظيمي:

الشكل رقم (03) أنواع الصراع التنظيمي:

## أنواع الصراع التنظيمي التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين تلخيصا لما سبق

المطلب الثالث : مستويات الصراع التنظيمي :

وفيما يلي سيتم توضيح مستويات الصراع في المؤسسات، على إدارة المؤسسة أن تتدخل في الصراع التنظيمي في حالتين هما:  
(الطراونة، 2016، صفحة 15)

– الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المرغوب فيه، فلا بد أن تتدخل الإدارة بهدف التخفيف من حدته ومعالجته، مما قد ينتج عنه آثارا سلبية.

– الحالة الثانية: إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه، فلا بد أن تتدخل الإدارة بهدف تنشيطه، وذلك باعتبار أن للصراع آثارا إيجابية تتجه نحو تحسين الأداء والإبداع.

ومما سبق يتضح لنا أن للصراع ثلاث مستويات هي : (العويوي، 2013/2012، صفحة 27)

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
  2. مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
  3. مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.
- والجدول التالي يوضح أكثر هذه المستويات :

الجدول رقم ( 2 ): مستويات الصراع التنظيمي:

الرقم	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطئ التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن الحلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: (العويوي، 2013/2012، صفحة 28)

**المطلب الرابع : مصادر الصراع التنظيمي :**

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة، فمن بين مصادر الصراعات التنظيمية نجد : (خبراء المجموعة العربية

للتدريب والنشر، 2013، الصفحات 34-36)

**1- مشكلات الاتصالات الإدارية :**

حيث تعد من أكبر المشكلات التي تواجه المنظمات، وذلك راجع لسوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فنجد أن الاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، كذلك تجد الفروقات بين الأفراد تعد من المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري، وذلك يعود لاختلاف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وأيضا لاختلاف اتجاهاتهم، حيث تتضمن هذه الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تحطي خطوط السلطة

**2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:**

وتتمثل هذه المعوقات في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجود هذه الهياكل، مما ينتج عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، وعلى سبيل المثال المعوقات التي تحدث بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات.

**3- مشكلات تسببها البيئة:**

وتبرز هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، حيث تتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، ويترتب عن هذا الأمر التصرف بطريقة عشوائية، وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. ومن هنا يمكن ملاحظة ظهور ثلاثة مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:



ت- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات، أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .

ث- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

ج- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

### المبحث الثالث : إدارة الصراع التنظيمي

بما أن ظاهرة الصراع التنظيمي هي حتمية في كل المنظمات، فقد يعاني المشرف المباشر (المدير) من صعوبة إزالته والتخلص منه، لذلك وجب عليه أخذ الحيطة والحذر في عملية اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع داخل المنظمة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى إبراز مراحل عملية الصراع التنظيمي، وكيفية إدارته، ومعرفة أساليبه، والآثار السلبية والإيجابية الناتجة عنه.

### المطلب الأول : مراحل الصراع التنظيمي :

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة، فمن الممكن في بعض الأحيان أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وان يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، حيث يمر الصراع بالمراحل التالية : (الطراونة، عربقات، عبد الهادي، و العرموطي، 2012، الصفحات 317-319)

#### 1- المرحلة الأولى : الصراع الخامل/ الخفي الضمني

في هذه المرحلة تتوفر مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة ذلك الحالات التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحددة؛ أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفوا الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدته، أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع، وفي هذه الحالة من الممكن أن يتشكل الصراع.

#### 2- المرحلة الثانية : الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقياً سوف يحدث، وذلك عندما يشعر أحد أطراف الصراع بوجود تناقض أو تضارب في المصالح والأهداف بين الأطراف المتنازعة، "حيث تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع". (مساعد، 2016، صفحة 371)

#### 3- المرحلة الثالثة : الصراع المحسوس

وفي هذه المرحلة يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المتنازعة، أي تتم في هذه ترجمة الصراع المدرك إلى مقدمات.

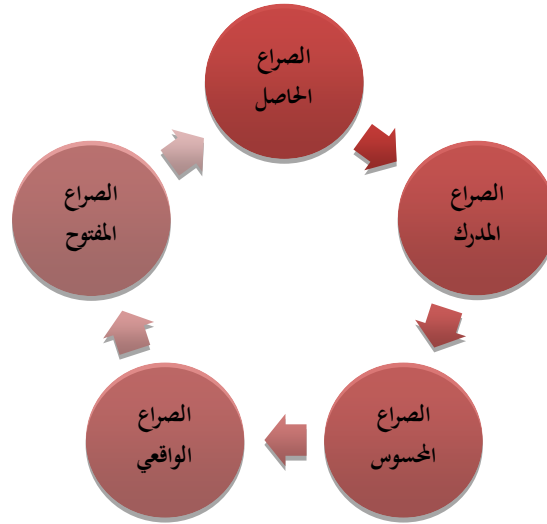
#### 4- المرحلة الرابعة : الصراع الواقعي المكشوف

وفي هذه المرحلة يتم استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة هذه الأفعال : الهجوم أو الإنسحاب أو تقديم تنازلات. وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

#### 5- المرحلة الخامسة : مرحلة الصراع المفتوح

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد إنهاء الصراع، حيث يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل لهذا الصراع، وذلك عندما تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وأيضا يمكن أن يصعب التوصل إلى حل دائم وعادل، وفي هذه الحالة يلجأ أطراف الصراع إلى حلول مؤقتة لحين استجماع قوتهم لاستكمال هذا الصراع. ويمكن توضيح مراحل الصراع التنظيمي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : مراحل الصراع التنظيمي.



المصدر: (الطراونة، عريقات، عبد الهادي، و العرومطي، 2012، صفحة 319)

أما الخشالي (2008) فقد عرض أربع مراحل تمر بها مرحلة الصراع، وهي موضحة كآآتي : (مرزوق، 2011، صفحة 17)

- 1- مرحلة الإحباط: حيث يبدأ الصراع عندما يشعر الفرد بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه الهامة.
- 2- مرحلة الإدراك: في هذه المرحلة يتم فهم المشكلة المتنازع عليها من قبل الأطراف المتصارعة، وكذلك التعرف على مختلف الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الآخر .
- 3- مرحلة السلوك: وهي نتيجة لمرحلة الإدراك، وذلك لطبيعة الخلاف بين الطرفين، ويتم فيها الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع، والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا.

4- مرحلة مخرجات الصراع: وهي محصلة الصراع، حيث يشعر فيها أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الجزئي - عن نتيجة الصراع.

أما Rahim (رحيم) فقد كان نموذجة مكون من خمس مراحل هي كآآتي: (الياسري و علي، بدون سنة نشر، الصفحات 07-08)

### 1 - المرحلة الأولى : ظروف ما قبل الصراع:

حيث تتضمن هذه المرحلة الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات، وتتمثل في الظروف السلوكية، الديمقراطية، والهيكلية، فكل هذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

### 2 - المرحلة الثانية : التغيرات السلوكية:

تتم هذه المرحلة عند نشوء الصراع، وهي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، حيث يتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز، وبالتالي تكون نظرة طرف لآخر نظرة عدو، وعند الوصول إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

### 3 - المرحلة الثالثة : تشكيل الهيكل:

حيث يلجأ الأفراد في هذه المرحلة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح، والاتصالات المكتوبة، واستخدام الألقاب المكتوبة، وبعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسيًا.

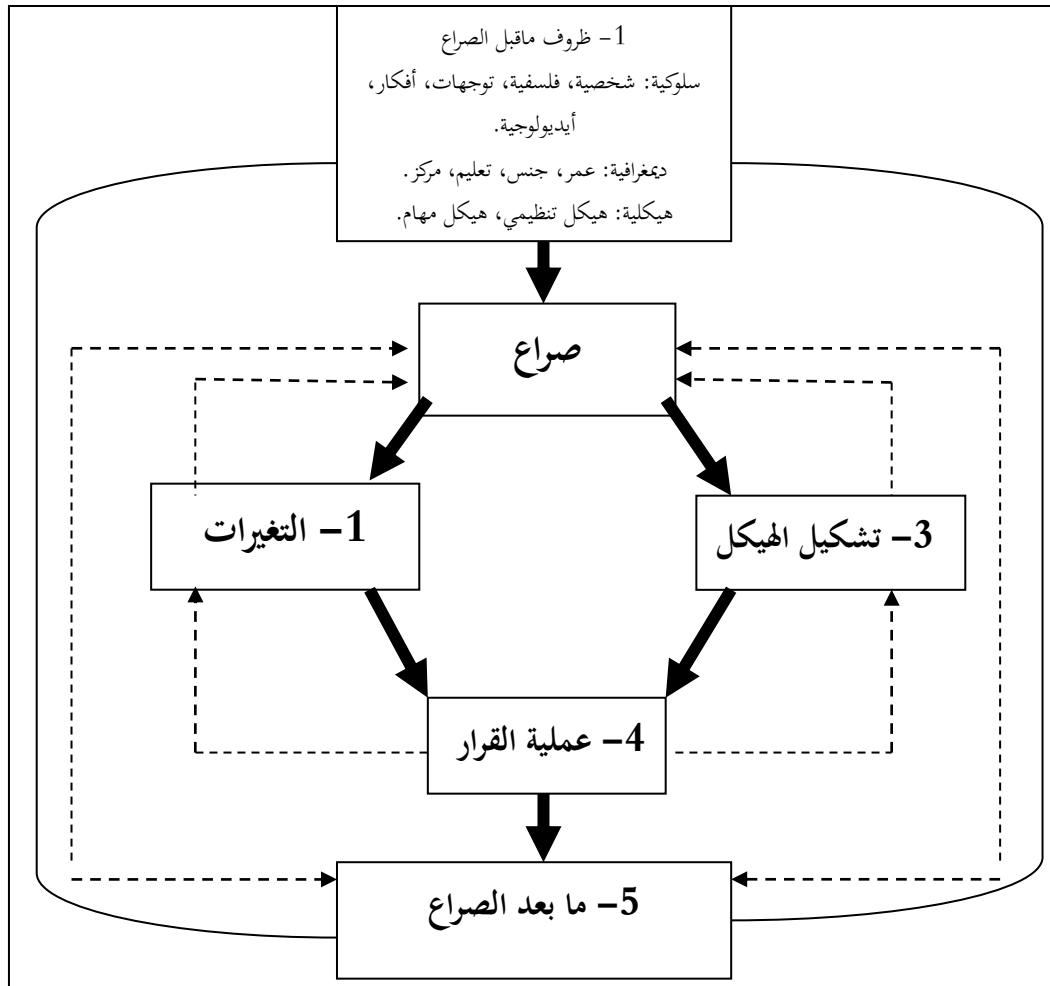
### 4- المرحلة الرابعة: عملية القرار:

يتم فيها إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات، وذلك بدلا من الطرائق المعتادة، وذلك من قبل الأطراف المتصارعة، وعلى سبيل المثال الصراع بين الإدارة والعمالين غالبا ما يحل من خلال التفاوض، أو من خلال اللجوء إلى أطراف أخرى لحل هذا الصراع.

### 5 - المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع :

في هذه المرحلة يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف، أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة وهذا يؤدي إلى صراع كامن، والمخطط التالي يوضح هذه المراحل باختصار :

شكل رقم ( 05 ) : مراحل الصراع التنظيمي حسب Rahim:



المصدر: (الياسري و علي، بدون سنة نشر، صفحة 06)

وفي الأخير يمكن القول أنه في كل مرحلة من مراحل الصراع فإن الضرورة تستدعي معالجة هذا الصراع، من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف المسببة للصراع، والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر المستطاع، وهذا يقود لتحقيق فاعلية المنظمة، وإجراء التغييرات الضرورية إن تطلب ذلك في الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الصراع

ينظر الفكر الإداري الحديث للصراع على انه شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، حيث أن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يؤدي حتما إلى حدوث الركود، ومع الزمن يؤدي إلى انهيارها، في حين أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب بعد التعاون لدى الفرد بخلل كبير، ("لأن اهتمامات الفرد في المنظمات حسب Thimas & Cilmann تنتشر على بعدين هما: بعد التعاون: وهو الانتقال من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، و بعد الذاتية : ويشير إلى المدى الذي يرغب فيه الفرد بإرضاء اهتماماته ، ويمتد من درجة غير ذاتي إلى درجة ذاتي") أما القدر المعتدل والمرغوب فيه من الصراع في المنظمة فهو مطلوب. فإدارة الصراع لا تعني حله، وإنما حله يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بل تعني تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى بدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب إتباع النقاط التالية : (قدور، 2009/2008، الصفحات 76-77)

**1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:** من بين الأهداف التي تسعى إليها الإدارة من أجل تحقيقها عند عملية إدارة الصراع التنظيمي هي: التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، فمن الخطأ محاولة الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة أسبابه، لأنه سينشأ من جديد.

**2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة :** يتم في هذه الخطوة جمع الأفكار كلها، وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل حلا مقنعا للصراع، بل يجب أن يعالج الصراع بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، وبالتالي يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

**3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع :** يعني الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع ، لأنها لا تعالج أسباب الصراع. لذلك يجب البحث عن الحلول الحقيقية المناسبة والنهائية لحل هذا الصراع.

**4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:** يعني محاولة إبقاء المقدار الصحي من التوتر لدى الأفراد العاملين، حيث تقنن هذه التوترات بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

### المطلب الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

يعاني بعض الناس من عدم معرفة كيفية معالجة هذه الصراعات داخل المنظمة، وخاصة أن صراعا صغيرا قد يتحول إلى مشكلة كبيرة. وفي ما يلي سنوضح بعض من أساليب إدارة الصراعات، مرتبة حسب أهميتها : (حجازي، 2015، الصفحات 201-203)

### 1- حل المشكلات

يعد هذا الأسلوب مدخلاً عقلياً يستند على الحقائق، حيث يتم في هذا الأسلوب حل الخلافات بين المجموعات المختلفة، وذلك من خلال التركيز على القضايا المختلف فيها، والبحث عن المداخل البديلة، واختيار البديل الأفضل، وقد يشتمل هذا الأسلوب على بعض عناصر التسوية والتلطيف، حيث يعتبر أسلوب حل المشكلات من أكثر الأساليب فعالية لمعالجة الصراع، لأنه يساعد الأطراف على تعلم العمل معاً، وذلك من أجل حل الخلافات القائمة فيما بينهم، وكذلك إيجاد الحلول التي لا تعتمد على العاطفة أو ألعاب القوة.

### 2- التسوية (الحلول الوسط)

يركز هذا الأسلوب على المساومة وذلك من خلال البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف، فالتسوية تحقق ما هو أقل من النتائج المثلى، لذلك وجب على المدير أن يتفكر فيما حققته التسوية مقابل أهداف المشروع.

### 3- التلطيف (التسكين)

يسعى هذا الأسلوب إلى تمتين علاقات الصداقة وذلك من خلال التأكيد على المجالات التي تعزز التعاون والابتعاد عن الاختلاف، فأسلوب التلطيف قد لا ينصب على القضايا الفعلية، حيث يكون هذا الأسلوب فاعلاً بشكل أكبر عندما يتم تحديد نقاط الاتفاق وتوضيح نقاط الاختلاف، وبالتالي سيتم تعزيز هذه المجالات التي ستؤدي في نهاية المطاف إلى التقليل من نسبة ظهور الصراع داخل المنظمة.

### 4- الإيجار

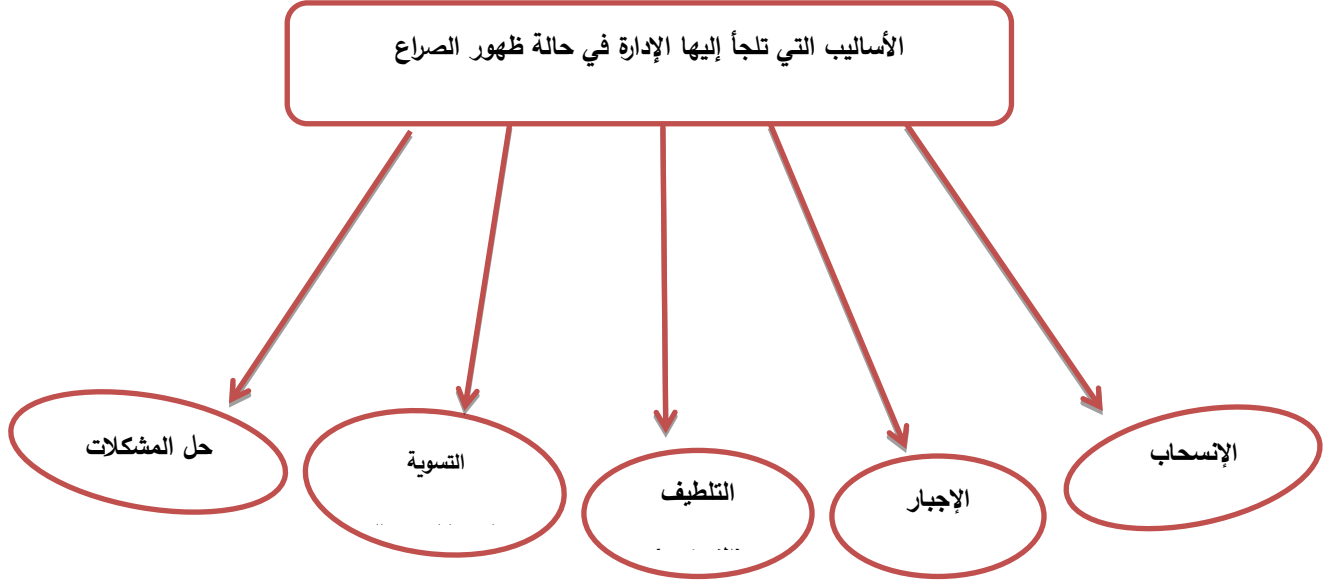
يستخدم هذا الأسلوب قوة السلطة مباشرة من أجل التقليل من حدة الصراع، وهذا من خلال فرض وجهة نظر لطرف على طرف آخر، حيث يستخدم هذا الأسلوب في الحالات الطارئة، أي يستخدم كحل أخير بعد فشل الأساليب السابقة، وذلك لأنه قد يتسبب في خلق حالة من الاستياء وتدهور مناخ العمل.

### 5- الإنسحاب

يتم في هذا الأسلوب التراجع على قضية النزاع، وضمن هذا الأسلوب يتجاهل الشخص معتمد الصراع (مفتعل الصراع) لأنه يرغب في عدم التسبب في حدوث المشاكل، أو أنه ينسحب بسبب الخوف، أو الشعور بعدم القدرة على حل هذا الخلاف، وقد يكون هذا الأسلوب مليء بالمخاطر لأن القضية موضوع الصراع، حيث إذا كانت هذه القضية هامة للطرف الآخر فإن الانسحاب أو التجاهل يؤزم الموقف، وفي المقابل يمكن أن يكون أسلوب الانسحاب إستراتيجية مناسبة في المواقف التي تنعدم فيها فاعلية الأساليب الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب كإستراتيجية مؤقتة لمساعدة الطرف الآخر على الهدوء ومنحه المزيد من الوقت لدراسة القضية بشكل متعمق أكثر .

ويمكن توضيح أساليب الصراع بشكل مختصر كالآتي :

الشكل رقم (06) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 39)

كما يرى توماس "وكلمان 1985م"، أن هناك خمس أنماط لحل النزاعات التي يمر بها، انطلاقاً من بعدين أساسيين هما : الاهتمام بالذات (عالي/ منخفض) والاهتمام بالآخرين (عالي/ منخفض) وهي كالتالي : (خميس، 2013/2014، الصفحات 48-49)

**1- المنافس (مؤكد وغير متعاون):**

وذلك عندما يكون طرف الصراع له اهتمام عالي بنفسه ومنخفض بالآخرين، حيث يميل للسيطرة وذلك بواسطة تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب أسلوب الكسب والخسارة، وهو يسعى لعدم الاعتراف بنجاحات أو توقعات الآخرين.

**2- المجامل / التنازل ( غير مؤكد ومتعاون):**

وذلك عندما يكون أحد الطرفين له اهتمام منخفض بالذات وعال بالآخرين، ومن صفات هذا الطرف الكرم والإيثارة للآخرين، ومساعد للآخرين ومثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، وبالتالي فهو مضحي باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.

**3- المتفادي / التجاهل (غير مؤكد وغير متعاون):**

وذلك عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين في نفس الوقت، حيث يميل أطراف النزاع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة، وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهتمة بموضوع الصراع، وكذلك يرتبط بالإنسحاب والتأجيل أو التسوية، أي يرتبط هذا السلوك بأسلوب: لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم، فهو شكل لتأجيل الصراع لحين وصول الوقت المناسب.

**4 - المتعاون (مؤكد ومتعاون) :**

يتميز هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، حيث يتسم العاملون بالتعاون والمشاركة بهدف تحقيق الرضا المطلوب ويشمل هذا الأسلوب التبادل الصريح للمعلومات، والبحث عن اختلافات وأسباب الصراع، وذلك من أجل الوصول لحل ناجح ومقبول لجميع الأطراف .

### 5- الموقف (هو وسط بين المؤكد والمتعاون) :

يتميز هذا الأسلوب بالاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين، والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع، وذلك بهدف تحقيق الرضا الجزئي، حيث يرتبط هذا السلوك بأسلوب أعط وأخذ أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء، وبالتالي الوصول إلى قرار مقبول بين أطراف الصراع، وذلك من خلال تقسيم الاختلافات، وتبادل التنازلات بين جميع الأطراف، وبالتالي الوصول إلى موقف التسوية.

وقد اقترح "كيللي kally" الأساليب التالية لحل الصراع : (حفيظ، 2018، صفحة 18)

- 1-أسلوب التفاوض: وهي عملية يتم بمقتضاها جمع أطراف الصراع، وذلك من أجل الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- 2-أسلوب التوسط: وهي عملية يتم من خلالها اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، بحيث يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- 3-أسلوب التحكيم: ويشمل نوعان من التحكيم :

- التحكيم الاختياري : يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع.

- التحكيم الإجمالي : يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

أما " ماري باركر فوليت Mary parker Follet . فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي: (مقرون، 2018، الصفحات 223-224)

- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية، وتعد "فوليت" أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

نستنتج من خلال ما تم عرضه أن إدارة الصراع التنظيمي هي وظيفة إدارية لها أهمية كبيرة كباقي الوظائف الإدارية الأخرى (تخطيط، تنفيذ، اتخاذ قرارات)، بحيث تختلف هذه الأساليب في حل الصراع حسب طبيعة الموقف ومدى درجة تأثيره على الأطراف المتصارعة. (خميس، 2014/2013، صفحة 72)

### المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي

بداية كان ينظر للصراع على أنه ظاهرة سلبية ليس لها أية جوانب إيجابية، لذلك يجب التخلص منها، لأنه يؤثر على الإنتاجية ويحدث أضرار بالمنظمة، لكن عند ظهور المدرسة السلوكية أصبح ينظر للصراع على أنه ظاهرة طبيعية إيجابية، وذلك عندما تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية، وأيضاً تبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، لكنه ليس بالضرورة مصطلحاً

سلبيا، بل أحيانا يكون ذو قيمة إيجابية للنظام، وفيما يلي سنتطرق إلى معرفة كل من الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:  
(أبو عساكر، 2008، الصفحات 29-32)

### 1- الآثار الإيجابية

ذكر أحد الباحثين بعضا من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي موضحة كالاتي :

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ الهمم ويشد العزائم .
- يعمل الصراع على إنهاء المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة، حيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين.
- باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق عديدة ودائمة للاتصال.
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- يزيد من أوتوقراطية القيادة: فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حازمة، فوسائل الديمقراطية والخلاف تكون أقل جاذبية لديهم.
- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور، بحيث يكون شعار: "لا وقت للتراخي والتبديد".
- قد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة: بحيث أن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب، فهو محاولة لخلق الصراع في عالم الإدراك لدى شخص ما، الاستفادة من بين الحصول على مبتغاه وبين النجاة من العقاب.
- من إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، وذلك باعتبار أن الصراع ظاهرة أساسية موجودة، والهدف منه ليس القضاء عليه بل الاستفادة منه، وذلك بتحويل هذه الطاقة والأفكار أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج إيجابية للمنظمة، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعمق الفكري.

### 2- الآثار السلبية :

- حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، والذي ينتج مشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق اختلافا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، وذلك نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه والمتمثلة في ما يلي :
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته على مصلحة المنظمة.
  - يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة.
  - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.



- يهدم ولاء الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل إهمال الآلات وإخفاء المعلومات.
- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- انخفاض الإنتاجية، ويعاني الأداء من الجمود.
- التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات، وضعف القدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.
- يكون موجها حول إبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة .
- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
- الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى، وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها، بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها. - تحريف الإدراكات : أي يتم التحريف لذاتها أو للمجموعات الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء المجموعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، حيث تعتقد أنها أكثر تميزا في الأداء، وأنه يصعب على التنظيم الاستمرار على قيد الحياة، أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة إن لم تتم معالجتها بفشل المنظمة.

### خلاصة الفصل :

تختلف الآراء في نمط النظر إلى الصراعات التنظيمية، فهناك من يراها أمر سلبي وضار، يجب وقفه باعتباره ظاهرة غير عادية بالنسبة للمنظمة، وهناك من يراها أمرا صحيحا وضروريا لا بد من وجوده، لأنه يساهم في تفاعل ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام. إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي إلى القلق والتوتر في جميع النشاطات مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف، ولا يوجد أسلوب محدد للقضاء على الصراع نهائيا، لأن الصراع ظاهرة مستمرة، ولكن يمكن التخفيف من هذه الصراعات وذلك من خلال القضاء والتعرف على المصادر والأسباب التي تؤدي إلى ظهورها، وهذا ما يقتضي إعادة بناء تركيبها وفق أسس علمية وواقعية، وبالتالي يتمكن المسؤول عن إدارة الصراع من تحديد الأسلوب المناسب في التخفيف من حدة الصراع، وجعله في المستوى المرغوب فيه، أي بالاتجاه الإيجابي الذي يقود المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها، كما يجدر بالذكر أن خلال فترة الصراع داخل المنظمة يعاني أطراف الصراع من مجموعة من التغيرات الفيزيولوجية والجسمية والنفسية التي تعتري العامل أو الموظف كردة فعل استجابة لوقوع هذا الصراع، تسمى هذه التغيرات بـ " ضغوطات العمل " والتي سنتطرق لها بالتفصيل في الفصل الموالي وإظهار علاقتها بظاهرة الصراع التنظيمي.

# الفصل الثاني

الإطار النظري لضغوط العمل

### تمهيد:

يعد الضغط من الظواهر القديمة في حياة البشرية، فهو يعبر عن حالة الانفعال أو التوتر لدى الإنسان، ومع التغيرات السريعة والمستمرة أصبحنا نرى الضغوط حتى عند العاملين في المؤسسات وهذا ما يعرف بـ: "ضغوط العمل"، مما يؤثر على الفرد وبالتالي على المنظمة ككل نتيجة عدة عوامل، وكان هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، في شتى العلوم وبصفة اخص في الإدارة والسلوك التنظيمي، بسبب أهميته البالغة كونه يخص المورد البشري ويبحثون فيها كي يجدوا مخرجًا منها من خلال الكشف عن مصادرها واستخدام أفضل الوسائل للحد منها. وبقصد التعرف أكثر على ضغوط العمل ثم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.
- المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل بالمنظمة
- المبحث الثالث: ضغوط العمل وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية، جعلت الإنسان يتأثر بعدة مثيرات، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق وسهل الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية.

#### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل من المصطلحات التي يصعب ضبطها في تعريف واحد، وذلك لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وفيما يلي سنتناول أهمها:

عرف كل من "سزلاجي ووالاس" (Szilagy & Wallace) ضغوط العمل على أنها: "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً، لدى الفرد نتيجة مجموعة من العوامل البيئية الخارجية، أو المنظمة التي يعمل بها الفرد ذاته" (مخلوف، ديسمبر 2015، صفحة 214)

ويرى آخرون أن ضغوط العمل هي: "الاستجابات النفسية والجسمية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات وإمكانات و حاجات العامل أو الموظف، ومن ثم يترتب عليه آثار سلبية على صحته". (قاجة، بدون سنة نشر، صفحة 384) وقد عرفه "كراسيك" بأنه: "متطلبات العمل التي تفوق قدرات وطاقات الموظف". (عريق و حبيب، سبتمبر 2013، صفحة 172)

أما Quick فقد أوجز ضغوط العمل بأنها: "نتاج التفاعل بين العاملين والبيئة المحيطة بهم، وذلك بحسب المفاهيم السلوكية السائدة، التي تشير إلى أن الضغوط تحدث نتيجة تفاعل المثير والاستجابة، أي بين البيئة المحيطة والموظف نفسه، وأن استجابة العامل للضغوط تختلف باختلاف الخصائص الذاتية للفرد نفسه مثل: نمط الشخصية، والخلفية الثقافية، والبيئة الاجتماعية". (العيسى، 2019/2018، صفحة 13)

وأشار أحد الباحثين أن ضغوط العمل هي: "ظاهرة إدراكية تحدث عندما يدرك الفرد عدم إمكان إنجاز المهام والموازنة بينها، وينقسم إلى حالتين مختلفتين أحدهما العوامل الداخلية وأخرى الخارجية، والتي تؤثر سلباً على الفرد بالشعور بالتوتر والضيق والملل والإحباط". (عثامنة و عبد الغني، 2022، صفحة 318)

كما عرفت ضغوط العمل على أنها: "عملية نفسية غير مريحة تحدث كاستجابة لتأثيرات بيئية". (أبو مصطفى، عفسة، و شراب، 2019، صفحة 64)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن ضغوط العمل هي: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط". (بن عقون، 2016، صفحة 384)

#### المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل وأهميتها:

ترتبط الضغوط الحياتية سواء ما يرتبط منها بالفرد ذاته أو بالمنظمات الاجتماعية التي يعمل بها الفرد بخبرة أو حدث تخلق حالة من التوتر والقلق لدى الأفراد الذين يتعرضون لهذا الحدث، ويستجيب الفرد عادة لهذه الضغوط نتيجة الحدث الضاغظ برد فعل يتمثل في استجماع مصادر الطاقة الطبيعية لتفاعله لقوى الفرد مع الحدث وهو ما يطلق عليه الاستجابة للضغط.

### الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل:

تعتبر عناصر ضغوط العمل عن المكونات التي يتم من خلالها تكوين تلك الحالة النفسية التي يعجز الفرد عن التأقلم معها، وفيما يلي سنتعرف إلى هذه العناصر: (بوزكري و معروف، 2021، صفحة 659)

**1- عنصر المثير:** ويعبر عن القوة المسببة للضغط، وتمثل في أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المتغيرات طبيعية أو نفسية أو اجتماعية.

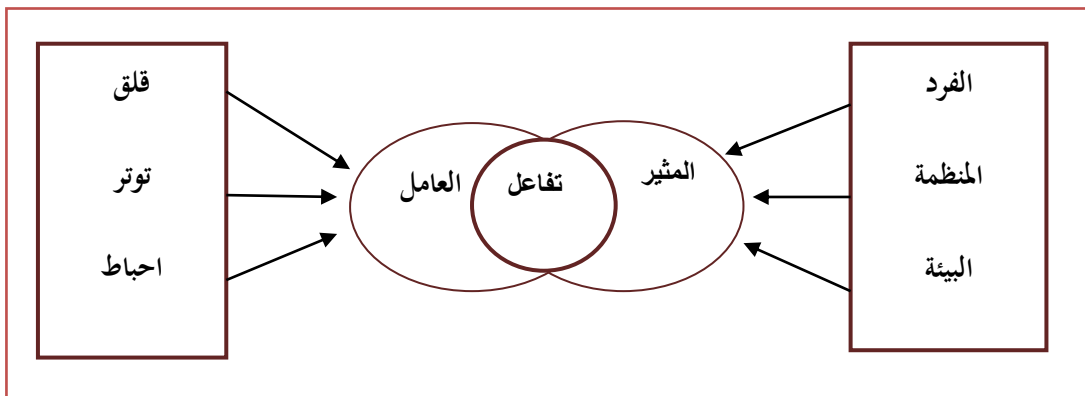
**2- عنصر الاستجابة للضغط:** وتشمل ردود الفعل النفسية أو الجسمية، أو السلوكية تجاه الضغط، وتظهر هذه الاستجابة في صورة نفسية مثل: الإحباط أو القلق، أو جسدية مثل: أزمات القلب، الصداع، القرحة المعدية، أو سلوكية مثل: سوء الأداء تجاه الضغط، تظهر على شكل استجابات له.

**3- عنصر التفاعل بين الفرد والمثير:** ويكون بين مسببات الضغوط وما يحدث من استجابات، حيث يتفاعل الفرد مع مثير الضغط، وبالتالي في التفكير في كيفية التعامل معه، إما بالمواجهة أو بالاستسلام، وذلك حسب طبيعة المثير وقوته.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن ضغوط العمل عبارة عن نظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات.

ويمكن توضيح المكونات الرئيسية لضغوط العمل كالآتي:

الشكل ( 07 ): مكونات ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: (بوزكري و معروف، 2021، صفحة 660)

### الفرع الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل في مايلي: (مشعلي و محرز، 2018، صفحة 04)

- حماية متخذ القرار ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن إنفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقع الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

- تأكيد رغبة المنشأة، وتحقيق أهدافها بالشكل السليم، وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.

- حماية المنفذين من عشوائية القرار، ومن ارتجالية السياسات، ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤيا وضيق دائرتها أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- توفير الظروف المناسبة، والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنشأة، وبالشكل الذي يجعل كل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذي القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المؤسسة.
- إكراه روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحديثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (عليا-وسطى-تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

تتنوع ضغوط العمل تبعاً لخصائصها وصفاتها وطرق التعامل معها، حيث يوجد ضغوط عمل إيجابية وأخرى سلبية موضحة كالآتي: (الساكت، 2014، الصفحات 15-17)

#### 1- ضغوط العمل الإيجابية:

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، بحيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم، وتشمل آثار نفسية إيجابية تتمثل في: تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه، وينعكس هذا الأثر على إنتاجية العمل، لأن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما المهام غير المحددة فهي التي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بشكل سيئ غير مقبول.

وبالتالي نستنتج أن ضغوط العمل أمر طبيعي في الحياة، وذلك في حالة مواجهة الفرد للضغط بشكل إيجابي، بحيث يعتبره حافزاً لنجاحه، وذلك من خلال استخدامه كوقود للتحكم في استجاباتنا لضغوط وتحقيق النجاح.

#### 2- ضغوط العمل السلبية:

وهي ضغوط غير مفيدة لها انعكاسات سلبية على صحة نفسية وسلوك الإنسان، وبالتالي تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، بحيث يشعر الفرد في هذا النوع بالإحباط وعدم الرضا، والعجز وعدم القدرة، والنظرة السلبية اتجاه قضايا العمل، أي يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء واضطراب العلاقات الإدارية والتنظيمية.

والجدول الآتي يوضح الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

جدول رقم (3): الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

ضغوط العمل السلبية	ضغوط العمل الإيجابية
- تسبب انخفاضاً بالروح المعنوية	- تمنح دافعا للعمل
- تولد ارتباكاً في التفكير	- تساعد على التفكير
- تدعو للتفكير حول المجهود المبذول	- تحافظ على التركيز على النتائج
- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ
- تشعر الفرد بالتشويش وقلة التركيز	- تحافظ على التركيز على العمل
- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- الإحساس بالقلق	- تمنح الإحساس بالمتعة
- الشعور بالفشل	- تمنح الشعور بالإنجاز
- تسبب للفرد الضعف	- تمد الفرد بالقوة والثقة
- التشاؤم من المستقبل	- التفاؤل بالمستقبل
- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	- الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: (قاسم، 2019/2018، صفحة 34)

وهناك من يقسم ضغوط العمل حسب مصادرها كالآتي: (بوسمينة و سفاري، 2021، الصفحات 214-216)

**1- ضغوط ناتجة عن البيئة الداخلية:** وتتعلق بكل الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة، وتتمثل في عوامل عديدة نذكر أهمها:

- **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، وكذلك الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، وهذا يؤدي إلى الاستقرار النفسي، وارتفاع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء، ففي حالة عدم وضع ضمانات وظيفية للفرد هذا يجعله يشعر بالتوتر، والقلق والخوف، وعدم التركيز في أداء مهامه، وبالتالي الخوف من أخذ مكانه الوظيفي.

- **الهيكل التنظيمي:** "تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات ولوائح وإجراءات وقواعد العمل، وشبكات الاتصالات ومراكز صنع القرارات داخل المنظمة"، لأن التنظيم المقيد بقواعد ولوائح وإجراءات صارمة تقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعارض رغبات الأفراد في التصرف بحرية، وتزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط.

- **تقييم الأداء:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الحكم على مدى تطوير وتحسين الفرد لفعالية وكفاءة المنظمة، وهذا من خلال عملية التغذية العكسية التي تأتي من عملية التقييم، أو ما يترتب عنها من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية أو



ترقيته أو نقله إلى موقع أفضل، وبالتالي ينعكس ذلك على مهارات وقدرات الفرد، وبالتالي على أدائه في المنظمة، ثم رضاه عن العمل الذي يؤديه.

- **ظروف العمل:** وتتمثل في عبء الدور وغموض الدور.

2- **ضغوط ناتجة عن البيئة الخارجية:** وتتعلق بكل الضغوط التي يتعرض لها الفرد خارج المؤسسة وتنقسم إلى:

- **ظروف اقتصادية:** وتشمل حالات التضخم والانكماش وغيرها، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار وخلق حالة من عدم التأكد في حياة الأفراد، مما يسبب لهم ضغوطاً، حيث تؤدي هذه التغيرات إلى تدني القدرة الشرائية للأفراد، وقد تصل أحياناً إلى فقدان الوظيفة مثلما حدث مؤخراً إثر تداعيات الأزمة الوبائية كوفيد 19.

- **ظروف اجتماعية:** برزت في المجتمعات الجديدة ظواهر جديدة لا تتوافق مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها، مما نتج عنه حدوث مشكلات في المجتمع، مثل: انتشار حالة الإدمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط.

- **ظروف ثقافية وتشريعية:** إن وجود التعددية الثقافية لا يمكن فصلها عن وجود إطار ديمقراطي فإنها تيسر المبادلات الثقافية وازدهار القدرات الإبداعية التي تغذي الحياة العامة، فإذا كانت الحقوق الثقافية جزء لا يتجزأ من حقوق الإنسان، فإن من حق كل شخص أن يتمتع بالقدرة على التعبير عن نفسه والإبداع في كل المجالات، كما أن له الحق في تعليم وتدريب جيدين يحترمان هويته الثقافية احتراماً كاملاً، فضلاً عن الحق في ممارسة تقاليده وأعرافه الثقافية الخاصة به، وهذا كله ينطبق على المنظمات من ناحية الثقافات الفرعية داخلها، والتي ستؤثر بشكل أو بآخر في سلوكياته وقيمه، وغن لم نقل في هويته الشخصية، مما يسبب العديد من الضغوط النفسية والصراعات الداخلية ذات التأثير السلبي على حالته الصحية والاجتماعية والأدائية.

وهناك من قسم ضغوط العمل حسب محورها وموضوعها إلى : (ابن خيبر، 2011/2010، صفحة 49)

1- **النوع الأول: ضغوط مادية،** تتصل أساساً بالمزايا المادية، التي يسعى العاملون للحصول عليها مثل: الأجور والحوافز والمكافآت.

2- **النوع الثاني: ضغوط معنوية،** تتصل بالجانب النفسي والعاطفي للعاملين مثل: الضغوط الناتجة عن المشاحنات والتوترات لسوء الفهم أو سوء التقدير.

3- **النوع الثالث: ضغوط سلوكية،** تتصل بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك العاملين في المؤسسة وعلى حركتهم، من حيث قدرتهم على تنفيذ الأوامر والإنجازات في المواقف المناسبة.

4- **النوع الرابع: ضغوط وظيفية:** تتصل باعتبارات الوظيفة، وبالأمور التي تتم فيها والأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بها، والغايات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها كما تتصل بالبناء التنظيمي للمؤسسة وموقع الوظيفة وأهميتها مقارنةً بالوظائف الأخرى.

ويميل بعض العلماء مثل (جينز - Jains) إلى تقسيم الضغوط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناتج عنها، بحيث يقسم الضغوط إلى ثلاثة أنواع: (عاشور، 2015/2014، صفحة 42)

1- **الضغوط البسيطة:** وهي ضغوط تستمر من ثوان إلى ساعات، وذلك نتيجة للمضايقات الصادرة عن أشخاص من داخل

العمل وخارجه.

**2- الضغوط المتوسطة:** وهي ضغوط تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الناتجة عن أمراض عضوية.

**3- الضغوط الشديدة:** وهي ضغوط تستمر من أسابيع إلى أشهر، مثل النقل من مكان إلى مكان آخر، أو الإيقاف عن العمل، ويستمر الضغط حتى زوال السبب.

كما سبق نستنتج أن الضغوط تكون إيجابية عندما تدفع الفرد إلى الإنجاز والإبداع، وتصبح سلبية عندما تعيق الفرد عن الأداء.

### المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل

من المهم عند دراسة موضوع ضغوط العمل الوقوف على أسباب ومصادر هذه الضغوط، حتى يسهل تقديم الحلول للتغلب عليها، وفي مايلي سنوضح مصادر ضغوط العمل: (علي، 2018، الصفحات 19-22)

#### 1- مصادر تتعلق بالمؤسسة:

إن الفرد لا يستطيع العمل بمعزل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وفيما يلي سنتعرف على هذه المصادر التي تشمل:

**أ- عبء الدور:** وهو الكم اليومي من الأعمال سواء كانت في زيادة أم نقصان، أما صعوبة العمل ودرجة تعقيدته فيطلق عليه "العبء التنوعي"، وعبء الدور نوعين وهما:

\* عبء العمل الزائد: يحدث عندما يكون للفرد أعمال كثيرة التي يجب أن تنجز في وقت محدد، بحيث تكون كمية العمل هذه لا تساعد على إظهار كفاءة ومهارة الفرد.

\* عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة): حيث تؤدي قلة العمل إلى استئثار اهتمام الأفراد وشعورهم بالخوف والقلق والإهمال، وذلك وذلك يؤدي إلى شعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل.

**ب- غموض الدور:** يؤدي الافتقار للمعلومات الضرورية لأداء عمل الفرد إلى معاناته من غموض الدور، تتمثل هذه المعلومات الضرورية في: أهداف وإجراءات العمل وحدود مسؤولياته، ويذكر بعض الباحثين أن غموض الدور يسود وبدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية.

لذلك وجب على كل فرد التعرف على حدود مسؤولياته ومهامه، كي لا تختلط مع مهام الآخرين، وبالتالي معرفة حدود مهام كل فرد يؤدي إلى تحديد الأولويات والوقت اللازم للإنجاز، ومن ثم تصبح ادوار كل فرد واضحة لا غموض فيها.

**ج- صراع الدور:** نقصد بالدور الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها الأفراد في مؤسسة ما، حيث يقومون بمجموعة من الأدوار، ويشكلون مجموعة الدور، فتعارض الواجبات في العمل يؤدي إلى الصراع، حيث يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط، وبالاستجابة لهذه الضغوط، فإن الشخص يجد الكثير من الصعوبات، وذكر أحد الباحثين أسباب صراع الدور والتي تتمثل فيمايلي:

5- عندما تكون متطلبات الدور تتناقض مع حاجات وقيم الفرد، (صراع بين الفرد والدور الذي يؤديه).

6- الصراع الذي ينشأ على اختلاف تعريف الدور.

7- صراع تداخل الأدوار: ويكون مصدره أداء الفرد لأدوار متعددة في تنظيمات مختلفة في نفس الوقت.

د- اتخاذ القرار: تمثل عملية اتخاذ القرارات سببا من أسباب ضغوط العمل، وخاصةً إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية وعدم المشاركة، أو نقص المعلومات في الوقت المناسب، هذا كله من شأنه أن يخل بعملية اتخاذ القرار.

هـ- الرتابة وعدم التغيير: قد تأتي الرتابة في بعض الأعمال من الواجبات والمهام الإدارية المرتبطة بها، أو من تكرار الأحداث السابقة فلا يختلف اليوم عن أمس وعن الغد مما يزيد الشعور بضغوط العمل.

و- الإفراط في العمل: إن أغلب الأفراد يحتاجون إلى أوقات إلى التأمل، وأخذ قسطا من الراحة، وذلك من أجل تجديد نشاطهم، وتخفيف من ضغوط العمل، وزيادة الدقة في العمل. في حين نجد القليل من الأفراد يميلون إلى العمل المتواصل دون أوقات للراحة،

ز- سوء الاتصال في مجال العمل: يؤدي عدم وجود شبكة قوية للاتصالات الفعالة بين المدير والعمال إلى تزايد الضغوط، حيث يتم من خلالها التعرف على ردود أفعال الموظفين على القرارات والسياسات التي تتخذها الإدارة.

ج- ظروف العمل الفيزيائية: وتشمل منبهات البيئة الخارجية التي تحيط بالفرد، والتي تسبب للفرد الأذى والضرر مثل: الضوء، والضوضاء، الحرارة البرودة، وتلوث الهواء، والرطوبة.

جميع المصادر التي ذكرت تتعلق بالوظيفة التي يقوم بها الفرد، وذلك مهما اختلفت طبيعة هذه الوظيفة أو نوع وحجم الخدمة التي يقدمها، أو حجم المؤسسة أو عدد العاملين فيها، فكل الأعمال مهما كبرت أو صغرت بحاجة إلى دراسة ما يتعلق بها من ضغوط حتى تتجنب الوقوع في أزمات في المستقبل بصعب احتوائها.

### 2- مصادر تتعلق بالفرد نفسه:

هناك العديد من العوامل التي تتعلق بالفرد والتي تسهم في حدوث ضغوط العمل، ويكون لها الأثر الواضح على شخصية الفرد وتعامله مع الآخرين، وتم تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- مصادر متعلقة بشخصية الفرد: مثل: إدراك الفرد للضغوط، مفهوم إدراك الذات، مركز التحكم في الأحداث، الحالة النفسية والبدنية، القدرة والكفاية الذاتية، ونمط شخصية الفرد.

ب- المصادر النفسية: بحيث تختلف مصادر الضغوط النفسية عن المصادر الوظيفية باعتبارها عوامل تؤثر مباشرة في حياة الفرد، وقد تولد له الضغوط مثل: الإحباط والقلق عاملان يزيدان من توليد الضغوط للفرد.

ج- المصادر السلوكية: وتمثل هذه المصادر أهم مصادر توليد الضغوط داخل بيئة العمل ومكملة لشخصية الفرد، حيث تتمركز هذه المصادر حول تصرفات الفرد، سواء أكان على وعي أم بدون وعي، مما يتسبب في سوء إدارة الوقت والصراع الشخصي، وذلك لأنهما مصدرين مهمين من مصادر ضغوط العمل.

المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل بالمنظمة

تعد الضغوط ردود فعل للتغيرات السريعة التي شهدها العصر الحالي، ومظهرًا من مظاهر الحياة المعاصرة، حيث أصبح يطلق على هذا العصر بعصر الضغوط، فحظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرًا للتأثيرات التي يتركها على الفرد. ونخص بالذكر ضغوط العمل التي تطرقنا إليها سابقًا، وفي هذا الجزء من البحث سنتطرق لمستويات ضغوط العمل ولأهم مراحل حدوثها وأساليب مواجهتها وآثارها.

### المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل

تم تقسيم مستويات ضغوط العمل إلى ثلاث أقسام موضحة كالتالي: (نعوم و حريرية، 2015، صفحة 42)

#### 1- المستوى المرتفع:

"وهي من الضغوط السلبية، والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه، وتسبب انخفاضًا في روحه المعنوية، وتولد ارتباكًا عنده وتشرعُه بالفشل".

#### 2- المستوى المقبول:

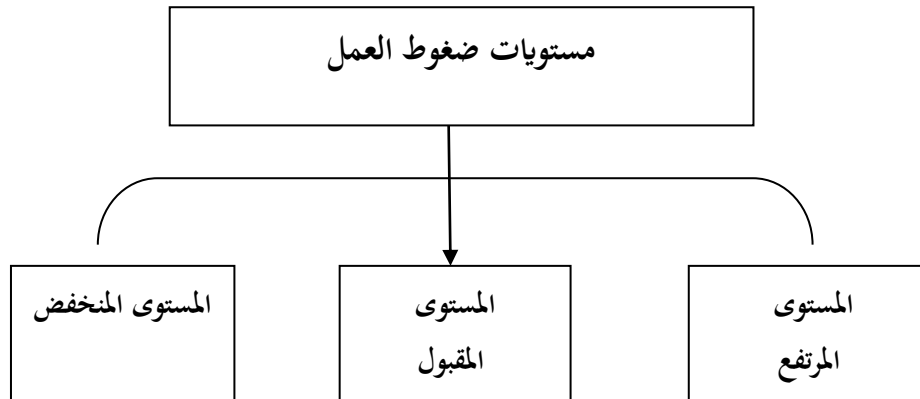
"وهي من الضغوط الإيجابية، والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل، وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات، وتتميز بأنها تعطي الفرد الحيوية والنشاط، والتفائل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات".

#### 3- المستوى المنخفض:

وهي الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط، وتسبب له الشعور بالضعف، وبما أن الفرد لا يمكنه تجنب الضغوط تمامًا فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها، والاستفادة منها وتوجيهها توجيهًا سليمًا، وذلك من خلال إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو، والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، لكن يجب معرفة حجم العمل الذي يقف عند حدوده مقدرة الفرد ولا يتعداه وكذلك المنظمة.

ويمكن اختصار مستويات ضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 08 ): مستويات ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين تلخيصًا لما سبق

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

قام الطبيب النفسي "هانز سيلي Hans seley" بتحديد ردود الفعل الإحصائي النفسية والجسدية تجاه الضغط في ثلاث مراحل مميزة: (المعشر، 2009، الصفحات 24-25)

### 1- المرحلة الأولى (الإنذار أو التنبيه للخطر):

"يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التعدي الذي يرتكب بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة السكر في الدم".

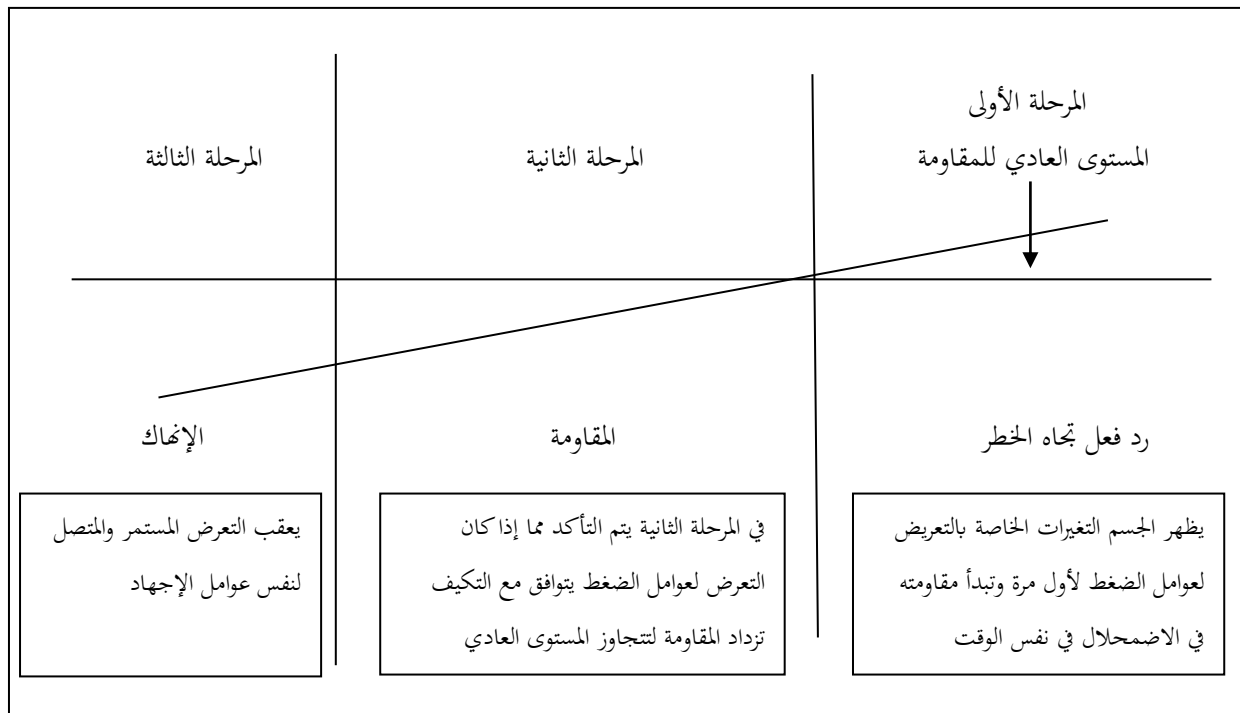
### 2- المرحلة الثانية (المقاومة):

"وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أذى نتج من الصدمة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول".

### 3- المرحلة الثالثة (الإنهاك):

تظهر هذه المرحلة في حالة عدم استطاعة الفرد التغلب على مسببات الضغط مع استمراره في المعاناة منها لفترات طويلة، لأن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة، وبالتالي تضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد لكثير من أمراض الضغط مثل: ارتفاع ضغط الدم والفرحة والأزمات القلبية، حيث تعتبر هذه المرحلة جادة وخطيرة وتشكل تهديداً للفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقاً في عمله وحياته، وزادت قابليته لأمراض البدانة والأمراض النفسية. ويوضح هذا الشكل هذه المفاهيم بشكل مبسط:

الشكل رقم: (09): يوضح الأعراض العامة للتكيف.



المصدر: (بنات، 2009، صفحة 11)

### المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل

ثمة طرق عديدة لعلاج ضغوط العمل، منها ما هو فردي أي على مستوى الفرد، ومنها ما هو تنظيمي، أي تتكفل المنظمة نفسها به، وذلك على النحو الآتي: (مساعدته، 2016، الصفحات 191-193)

#### 1- أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد:

تؤكد معظم الكتابات في مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي أو ما يسمى ب: (المنهج الذاتي) في مواجهة الضغوط، الذي يقوم على أساس تحمل الفرد للجزء الأكبر من مسؤولية مواجهة الضغوط، والأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة، بحيث يصعب حصرها، وذلك نظرًا لتعدد مصادر هذه الضغوط والنتائج أو الآثار المترتبة عليها، وأهم هذه الأساليب ما يأتي:

- التخطيط السليم للعمل اليومي، بتحديد النشاطات والمهام المطلوبة والعمل على إنجازها وفق مواعيدها المحددة ومعاييرها المناسبة لإمكانيات الفرد وقدراته.

- عدم المبالغة في القدرات والمهارات وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات.

- إزالة أسباب الضغوط المشار إليها ما أمكن، (أي الأسباب التي يمكن الفرد إزالتها بجهوده الذاتية).

- الاسترخاء والتأمل أي الجلوس على المقعد مستريحًا وهادئًا مرخي العضلات، أو ممددًا على السرير مغمض العينين، وبتكرار هذه الطريقة مرة أو مرتين في اليوم أو عند الحاجة لمدة 10-20 دقيقة، ثم التفكير في كلمة واحدة أو شخص معين، تعد طريقة فاعلة في تخفيف الضغط وتنشيط الطاقة.

- تتبع تغيرات الجسم والسيطرة عليها أولاً بأول، وعدم تركها حتى تتفاقم وتصبح خطراً يستعصي على العلاج.

- التمرينات الرياضية: إن ممارسة الرياضة يوميًا ترفع من فاعلية أعضاء الجسم بشكل يؤدي إلى مقاومته للإجهاد والتعب، ويكسب حيوية ونشاطًا، ويخفف من آثار الضغوط إلى حد كبير.

- التغذية الجيدة: التغذية الجيدة تقوي الجسم وتعطيه قوة مقاومة عالية ويقصد بذلك إتباع عادات صحية في تناول الطعام، مع مراعاة تنوع الأطعمة التي تدخل الجسم، بحيث تشمل على العناصر الغذائية الضرورية.

- الدعاء والاستغفار: إن كثرة الاستغفار وكثرة الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم وكثرة الاستعانة بالله عز وجل والاستغاثه به، سبب الرزق وطرد الهموم، وانشرح الصدور يدل على ذلك قوله تعالى: ( فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا (10) يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا(11) وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَيَبِينْ وَيَجْعَلْ لَكُمْ جَنَاتٍ وَيَجْعَلْ لَكُمْ أَنْهَارًا(12) ) [نوح: 10-12].

- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

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

#### 2- أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

تستطيع الإدارة تخفيف حدة الضغوط الناشئة عن العمل أو جماعة العمل أو المنظمة نفسها، عن طريق جملة من الوسائل

والأساليب المناسبة الكفيلة بتجنب مسببات تلك الضغوط، أو التغلب عليها، أو التخفيف منها إلى حد كبير، ومن بين تلك الوسائل والأساليب ما يأتي:

- تحليل الأدوار والوظائف وتوضيحها، بحيث يعي كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه على وجه التحديد، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يحول دون التنازع والتضارب في الأدوار ويجنبه الضغوط.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال، بما يساعد على إثرائها وذلك عن طريق منح المزيد من الصلاحيات والاستقلالية، والحرية وفتح المجال للتقدم والترقية... إلخ.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرًا أكبر من الانفتاح والاتصال والمشاركة في القرارات والمرونة وتفويض السلطة.
- المؤازرة الاجتماعية وذلك عن طريق تهيئة المناخ الإداري بما يساعد على بناء العلاقات ويقدمون له العون والمساعدة في حل مشكلاته، ويشاركونه في حل نشاطاتهم وقراراتهم بما يبدد شعوره بالعزلة والاعتراب، ويشعره بالارتياح والقبول الاجتماعي.
- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون كل منهم على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفرص التقدم المتاحة أمامه.
- توفير الخدمات الطبية لعلاج الأفراد الذين يعانون من ضغط العمل، وإجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب لهم الضغوط، للكشف مسبقًا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات تسببها تلك الضغوط، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة بشأنها.

- توفير برامج إرشاد للموظفين تهدف إلى تحسين صحتهم وسلامتهم عقليا ونفسيا، ومساعدتهم في مسألة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة والعمل، ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين وبصورة سرية ومكتومة، بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الخاصة، التي تتعلق بشؤون الفرد الخاصة التي يمتد تأثيرها لإبطال أدائه في وظيفته وعلاقاته مع زملائه في العمل.
- توفير الأجهزة والأدوات الحديثة ما أمكن التي يحول استعمالها دون حالات الإجهاد البدني والتوتر العصبي وديمومة صيانتها.
- نظم وقنوات الاتصال: "إن توافر نظم الاتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة، يتيح للإدارة التعرف على المصادر الرئيسية المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، وإن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة" (حسين، 2013، صفحة 215)

### المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل

ضغوط العمل في المستوى المقبول أمر ضروري، فهي تساعد على أن يكون متحمسًا و مندفعًا للقيام بمهام وظيفته، أما زيادتها فإنها تولد آثارا وحالات خطيرة كافية للإعاقة في العمل.

وفي ما يلي سنتطرق إلى معرفة الآثار الإيجابية والسلبية التي تنتج من ضغوط العمل: (مكناسي، 2007/2006، صفحة 113)

### 1- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

وتتمثل في مايلي:

- التعاون والتضامن في الجهود لحل المشكلات.
- التنافس لبناء وتكييف الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
- تعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل.
- زيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل.
- الحلول المبتكرة للمشكلات.
- جودة الأداء.
- تقوية الشعور بالانتماء والولاء.
- صقل القدرة على الحكم والتقدير.
- الشعور بالمتعة.
- تزويد الفرد بالحوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- القدرة على العودة للحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- تنمية المعرفة لدى العاملين، وإثارة الدوافع القوية لديهم، وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم.
- اكتشاف القدرات والكفاءات المميزة.
- دفع الفرد إلى السرعة في الإنجاز، والمبادرة، واستثمار الوقت.

## 2- الآثار السلبية لضغوط العمل:

وتتمثل فيما يلي:

### أ/ على مستوى الفرد:

حدد بعض الباحثين الآثار السلبية من تأثير ضغوط العمل على الفرد، لتشمل الجوانب السلوكية والنفسية والجسدية كما يلي:  
(المراحمشة، 2014، الصفحات 19-20)

- الآثار السلوكية: "تسبب ضغوط العمل آثارًا سلوكية سلبية على الفرد، من خلال حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادةً ما تكون هذه التغيرات ذات آثار سلبية ضارة على المدى القصير أو المدى الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي": المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة.
- الآثار النفسية: تسبب ضغوط العمل آثار نفسية سلبية على الفرد من خلال حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تترك تأثيرها في تفكير الفرد على علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية: الحزن والكآبة، الشعور والقلق، النظر للمستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقدان الثقة بالغير، النسيان المتكرر، صعوبة في



التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

- الآثار الجسدية: تسبب ضغوط العمل آثار جسدية سلبية على الفرد من خلال الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد مثل: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، ضغط الدم.

### ب- على مستوى المنظمة:

يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة كمايلي: (أبو العلا، 2009، الصفحات 20-21)

- زيادة التكاليف المالية "تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل".
- "كثرة الغياب أو التأخير أو التهرب من العمل". (الشطي و الشريعان، 2013/2014، صفحة 06)
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضى الوظيفي.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل.
- "سوء العلاقات بين أفراد المنظمة". (بوغازي، 2015، صفحة 330)

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي لمخرجات إيجابية لدى الموظفين والعاملين، وهذا يتضمن الأطباء والعاملين في القطاع الصحي على سبيل المثال، ذكر "سبحة وشاكيل (Subha & Shakil) إلى أن ضغوط العمل تؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية لدى العاملين في القطاع الصحي مع ذلك، وحين تصبح ضغوط العمل متراكمة ومستمرة، يؤثر ذلك سلباً على نوعية الرعاية الصحية المقدمة من قبل الأطباء، إضافةً إلى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي لدى الأطباء، حيث أنه كان مرتبطاً مع انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأطباء، وارتفاع مستويات التغيب عن العمل. (الحراشنة، 2014، الصفحات 18-19)

### المبحث الثالث : ضغوط العمل و أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة ، حتى إنه يمكن القول إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق وحدوث الصراعات داخل المنظمة ، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل و البيئة المحيطة به . لذلك نجد أن من بين مصادر ضغوط العمل نجد " ظروف العمل ، عبء العمل ، غموض الدور ، صراع الدور " التي قد

تتسبب من خلالها بحدوث توتر وقلق لدى العاملين وبحدوث صراعات بين الأفراد و الجماعات ، لذلك قد تكون مهمة إدارة الصراع التنظيمي مهمة صعبة على المسؤول من حيث تحديد مستوى الصراع ومن حيث التحكم و السيطرة في أسباب ومصادر هذه الصراعات و وكذلك من حيث اختيار الأسلوب المناسب لإدارته .

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى إظهار أثر كل بعد من أبعاد ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمة .

### المطلب الأول: أثر ظروف العمل على إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر ظروف العمل من الأسباب التي تولد الصراع الغير مرغوب فيه داخل المنظمة . فاختلال ظروف العمل المادية من إضاءة و حرارة ، ورطوبة ، وترتيب مكان العمل ، و تهوية وضوضاء (الضجيج) وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، و يؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية . (مساعد، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 189) والشعور بالإحباط و فقدان التركيز وعدم القدرة على أداء واجباتهم ، مما يؤدي إلى دخول الفرد في حالة من الصراع مع نفسه ثم مع زملائه ورئيسه داخل المنظمة ، فمثلا درجة الحرارة العالية لها تأثير مباشر على الجسم و جفافه من المياه ، و كذلك الإنارة السيئة تؤثر على شعور الأفراد بالتعب و التوتر وزيادة الأخطار في العمل. (شلابي، 2017، صفحة 69)

ففي دراسة" لكيلي وكوري "Corey & Kelly التي حاولا فيها الربط بين الصحة النفسية و الاجتماعية وظروف العمل الفيزيائية مثل الإزعاج و الحرارة المرتفعة وجدا أن لظروف العمل تأثير على الصحة النفسية ، حيث أن ظروف العمل السيئة تؤدي إلى العزلة و التوتر بين العاملين ؛ وفي دراسة أخرى " لإدوارد " Edwards 1991 تبين أن العلاقة بين المتغيرين ظروف العمل و الصحة النفسية علاقة تبادلية فكلاهما يؤثر على الآخر . (عامر و المصري، 2018، صفحة 76)

لذلك نجد أن للظروف السيئة دور كبير في إعاقة عمل المشرف المباشر (المدير ) في التشخيص الكامل للصراع ، فكثرة النزاعات داخل المنظمة تصعب عملية قياس حجم الصراع وتكثر مصادر وأسباب الصراع ، وبالتالي يصعب على المشرف المباشر (المدير) اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع .

أما ظروف العمل الجيدة تؤثر مباشرة على صحة الفرد وسلامته وكفائته الإنتاجية (غريب، 2013، صفحة 708)، مما تدفعه إلى رفع الروح المعنوية و تشجيعه على زيادة الإنتاج وتحسينه ، وتساعد العاملين من الناحية النفسية والجسمية في أداء عمله على أكمل وجه ، فتوفير ظروف العمل الملائمة للفرد من إضاءة وتهوية جيدة ونظافة محيط العمل كله يساهم في التقليل من حدوث الصراع داخل المنظمة و إن وقع الصراع ستكون عملية إدارته سهلة لدى المشرف المباشر (المدير).

لذلك نجد أن للظروف الجيدة دور كبير في تسهيل عمل المشرف المباشر (المدير) في التشخيص الكامل للصراع ، فهنا يسهل على المشرف المباشر (المدير) تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه و بالتالي يسهل عليه اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع . إذن يمكن القول أنه كلما كانت ظروف العمل ملائمة للفرد كلما سهل على المشرف المباشر (المدير) عملية تسير هذا الصراع بشكل صحيح والتحكم في مساره وأخذه إلى منحى إيجابي يحقق غايات و أهداف المنظمة وذلك باختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع.

### المطلب الثاني: أثر عبء العمل على إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر عبء العمل أحد المصادر الرئيسية في تولد الصراع الغير مرغوب فيه داخل المنظمة . فزيادة عبء العمل يعتبر سببا رئيسيا لحدوث الضغط و يترتب عليه كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، فقد أظهرت دراسة (وليام و هندركس) أن من أسباب الضغوط كثرة العمل وحجم المسئوليات الموكلة . إضافة إلى أنه قد ترجع صعوبة العمل إلى أن كميته أكبر من قدرات الفرد ولهذا فقد يكون للاسترخاء فائدة أحيانا في تجديد النشاط و الابتعاد عن الإحساس بالضغط مما يجدد حيوية الشخص ويجعله أكثر نشاطا ويعطي أكثر في مجال عمله (عامر و المصري، 2018، صفحة 78)، و بالتالي يؤدي زيادة حجم العمل إلى حدوث اضطرابات نفسية والشعور بالإحباط والتوتر وضغوط العمل ، فهذا ينعكس على علاقات الفرد داخل العمل مما يحدث حالة من الصراع مع زملائه ورئيسه .

أما بالنسبة لانخفاض عبء العمل فإن قلة الحمل يعد مصدر إزعاج للفرد ، حيث أن الفرد لديه من العمل الذي لا يرضي قدراته وطاقاته و اهتماماته و حماسه وهو ما يعد سببا من أسباب الضغط و يجعله عرضة للملل و افتقار الشعور بالأهمية أو الإثارة في عمله ويشعره بالقلق و التمارض وهو ما يؤدي إلى انخفاض شعوره بتقدير الذات و زيادة الشكوى و العصبية و الغياب و العزلة أو الهروب من العمل أو التخريب أو ضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها ، حيث يؤدي انخفاض العبء إلى جعل العمل روتيني وممل و غير مثير ويرتبط باضطرابات نفسية ، فبعض الأعمال مثل مراقبة الرادار يواجه العاملون بها عبء عمل منخفض فهم لديهم وقت طويل وواجبات قليلة ليؤدوها بينما يعرفون إمكانية أنهم فجأة ربما يرتكبون خطأ صغيرا يوقعهم في مشكلة كذلك تؤكد أن بعض متطلبات الوظيفة تسهم في إحداث جزء كبير من الاضطرابات النفسية مثل ضغوط الوقت و ضرورة الانتهاء من المهمات في وقت محدد وضعف القدرات المطلوبة للأداء . (عامر و المصري، 2018، الصفحات 78-79)، و بالتالي يؤدي انخفاض حجم العمل إلى حدوث اضطرابات نفسية والشعور بالإحباط و يصبح العمل روتيني و ممل ، فهذا ينعكس على علاقات الفرد داخل العمل مما يحدث حالة من الصراع مع زملائه ورئيسه .

لذلك نجد أن لزيادة أو انخفاض عبء العمل أثر كبير في إعاقة عمل المشرف المباشر (المدير ) في التشخيص الكامل للصراع ، فكثرة النزاعات الناتجة عن زيادة أو انخفاض حجم العمل تصعب عملية قياس حجم الصراع وتكثر مصادر وأسباب الصراع ، وبالتالي يصعب على المشرف المباشر (المدير) اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع .

وفي الأخير يمكن القول بما أن زيادة أو انخفاض عبء العمل يؤدي إلى تغير الحالة النفسية للفرد وزيادة شعوره بالقلق والتوتر والإحباط وتدني مستوى صحته و زيادة معدل دوران العمل هذا حتما سيقودنا إلى حدوث حالة من الصراع الغير مرغوب فيه داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات ، و بالتالي كلما كان مستوى عبء العمل متوسط (متوازن مع قدرات الفرد) كلما سهل على المشرف المباشر (المدير) عملية تسيير هذا الصراع بشكل صحيح والتحكم في مساره وأخذه إلى منحى إيجابي يحقق غايات و أهداف المنظمة وذلك باختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع.

### المطلب الثالث: أثر غموض الدور على إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر غموض الدور من الأسباب الرئيسية التي تولد الصراع الغير مرغوب فيه داخل المنظمة . فالدور غير الواضح أو الغامض يتسبب في عدم القدرة على تحديد أولويات العمل والوقت الكافي لإنجازه ، فقد أوضحت دراسة عن القوة العاملة أن غموض

الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائفهم يعد مصدرا لضغط العمل بالنسبة لثلث أفراد العينة وإن استمرار الغموض يؤدي إلى نتائج سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل وقلة الثقة بالنفس وارتفاع ضغط العمل . (عامر و المصري، 2018، صفحة 76)، وقد أظهرت الدراسات أيضا أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثرا بضغط العمل (عامر و المصري، 2018، صفحة 77).

فإذا كان الفرد يعاني من نقص في المعلومات و عدم وضوح في واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله ، سيؤدي حتما إلى دخوله في حالة من الصراع مع نفسه ثم مع زملائه و ورئيسه داخل المنظمة .

لذلك نجد أن لغموض الدور أثرا كبيرا في إعاقه عمل المشرف المباشر (المدير) في التشخيص الكامل للصراع ، فكثرة النزاعات الناتجة من غموض الدور تصعب عملية قياس حجم الصراع وتكثر مصادره وأسبابه ، وبالتالي يصعب على المشرف المباشر (المدير) اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع .

أما التوفر الواضح للمعلومات الخاصة بأهداف وسياسات و إجراءات عمل الفرد و مدى الفهم الصحيح للفرد لمضمون عمله من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات وحدود (أي وضوح الدور ) سيؤدي ذلك إلى سرعة اندماج الأفراد في العمل وعدم الشعور بالضغط والإحباط و التوتر والقلق وعدم ارتكابهم للأخطاء التي تعرضهم للمساءلة و يصبح الفرد متأكدا من متطلبات وظيفته (شلابي، 2017، صفحة 65) ، وبالتالي وضوح الدور يقلل من ظهور الصراع ، و إن وقع تسهل على الرئيس المباشر عملية إدارته داخل المنظمة.

لذلك نجد أن لوضوح الدور دور كبير في تسهيل عمل المشرف المباشر (المدير) في التشخيص الكامل للصراع ، فهنا يسهل على المشرف المباشر (المدير) تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه و بالتالي يسهل عليه اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع . إذن يمكن القول أنه كلما كانت الأدوار واضحة لدى الفرد كلما سهل على المشرف المباشر (المدير) عملية تسيير هذا الصراع بشكل صحيح والتحكم في مساره وأخذه إلى منحنى إيجابي يحقق غايات و أهداف المنظمة وذلك باختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع و العكس صحيح .

### المطلب الرابع: أثر صراع الدور على إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر صراع الدور أحد المصادر الرئيسية في تولد الصراع الغير مرغوب فيه داخل المنظمة والتي تنجم منه آثارا سلبية على الأفراد والمنظمة فعادة ما ينظر إلى صراع الدور في هذه الأيام أنه شيء عادي لأن معظم الأشخاص في عصرنا الحالي يؤديون عدة أدوار في حياتهم اليومية ، ولكن على العكس من ذلك فالأفراد يواجهون في حياتهم اليومية أدوارا مهمة تتعارض مع أدوارهم الأسرية والاجتماعية وغيرها و هذا أحد أسباب ضغوط العمل و التي تؤدي إلى حدوث اضطرابات نفسية للفرد وشعوره بالإحباط و الاكتئاب والتوتر وتختلط عليه الأدوار ، فعندما تكون هناك متطلبات متعارضة إما من رئيسه المباشر أو مطالب زملائه أو تتعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المؤسسة ، فيحدث الصراع بين هذا الدور وبين دور الفرد كموظف و كرجل أسرة في حالة كان الفرد متزوجا أو في حالة قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه أو حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (شلابي، 2017، الصفحات 65-66)، هذا حتما سيؤدي في نهاية المطاف إلى حدوث

صراع غير مرغوب فيه داخل المنظمة لأن تعارض مطالب العمل تجعل الفرد متشتتا مما يؤدي به إلى شعوره بالإحباط والتوتر فينعكس ذلك على علاقته مع زملائه ورئيسه داخل المنظمة .

لذلك نجد لصراع الدور أثرا كبيرا في إعاقة عمل المشرف المباشر (المدير) في التشخيص الكامل للصراع ، فكثر النزاعات الناتجة من صراع الدور تصعب عملية قياس حجم الصراع وتكثر مصادره و أسبابه ، وبالتالي يصعب على الرئيس المباشر (المدير) اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع.

في حين أن التقليل من صراع الدور يؤدي إلى التقليل من القلق و الاكتئاب والاضطرابات النفسية التي يعيشها الفرد وبالتالي التقليل من احتمالية ظهور الصراعات داخل المنظمة ، وفي حالة وقوع الصراع فإن عملية إدارته ستكون سهلة على المشرف المباشر (المدير).

إذن يمكن القول أن التقليل من صراع الدور لدى الأفراد يسهل على المشرف المباشر (المدير) عملية تسيير هذا الصراع بشكل صحيح والتحكم في مساره وأخذه إلى منحى إيجابي يحقق غايات و أهداف المنظمة وذلك باختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع و العكس صحيح .

### خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه، يمكن القول أن ضغوط العمل تتولد من البيئة التي يعمل فيها الفرد وتسمى بالبيئة الداخلية ولها خصائص كثيرة، ولها إشارات تحذيرية قبل أن يستفحل دائها، مما يسهل عملية التخلص منها قبل الوصول لأثارها السلبية، ويكون ذلك من خلال التعرف إلى أهم المراحل التي تمر بها، وعليه فدراسة ضغوط العمل تكتسي أهمية بالغة وهذا ما جعل دائرة الاهتمام بها من طرف الباحثين تتسع في الآونة الأخيرة، حيث تم تحديد أهم مصادرها وذلك للعمل على الحد منها، أو على الأقل التقليل من أثارها السلبية، أين تم التوصل إلى أهم هذه المصادر والمتمثلة في: عبء العمل، ظروف العمل، صراع الدور، غموض الدور. وعلى الإداري أن يتعامل مع مشكلات ضغوط العمل، ويتفهم طبيعة هذه المشكلات وذلك بإتباع الخطوات العلمية للتعرف على أسباب المشكلة، ومن ثم استخدام الأسلوب المناسب لمواجهة هذه الضغوط، وذلك لكي تصبح ضغوطا إيجابية تساهم في تغيير مسار الفرد والمنظمة نحو الأفضل، ففي حالة زيادة ضغوط العمل عن المستوى المرغوب فيه تؤدي إلى ظهور آثار سلبية لها، وبالتالي تؤدي إلى ظهور الصراعات غير المرغوب فيها داخل المنظمة، مما يجعل المسؤول عن إدارة الصراع يفقد السيطرة تجاه اختيار الأسلوب المناسب لحل هذا الصراع، وبالتالي تدني مستوى إنتاجية الفرد والمنظمة معا، لتأكيد العلاقة التآثرية بين ضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي قمنا بدراسة على أرض الواقع بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد - طب الأطفال - بسكرة، سيتم توضيحها في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي  
بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد والأطفال بسكرة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل بالتحليل الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة -، فهي بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات و اتجاهات و آراء حول ضغوط العمل و إدارة الصراع و العلاقة التي تكون بينهم، كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بعد اختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها.

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة -

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات



المبحث الأول : تقديم المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة -

سنقوم بتقديم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عمار قرقب ولاية بسكرة من وإمكاناتها المالية والمادية والبشرية. خلال التعريف بها ودراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة

تقع المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد في وسط مدينة بسكرة حي العالية. حيث كان تخصص طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال تابع للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ثم سنة 2003 تم بناء مستشفى مختص في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس ب 80 سرير وشمل المصالح التالية- :

- مصلحة الاستعجالات وتقع في مدخل المستشفى.
- غرفة العمليات -مصلحة الولادة وما بعدها.
- مصلحة حمل ذو خطورة عالية.
- المخبر .
- مصلحة حديثي الولادة.
- مصلحة أمراض النساء.
- الصيدلية.

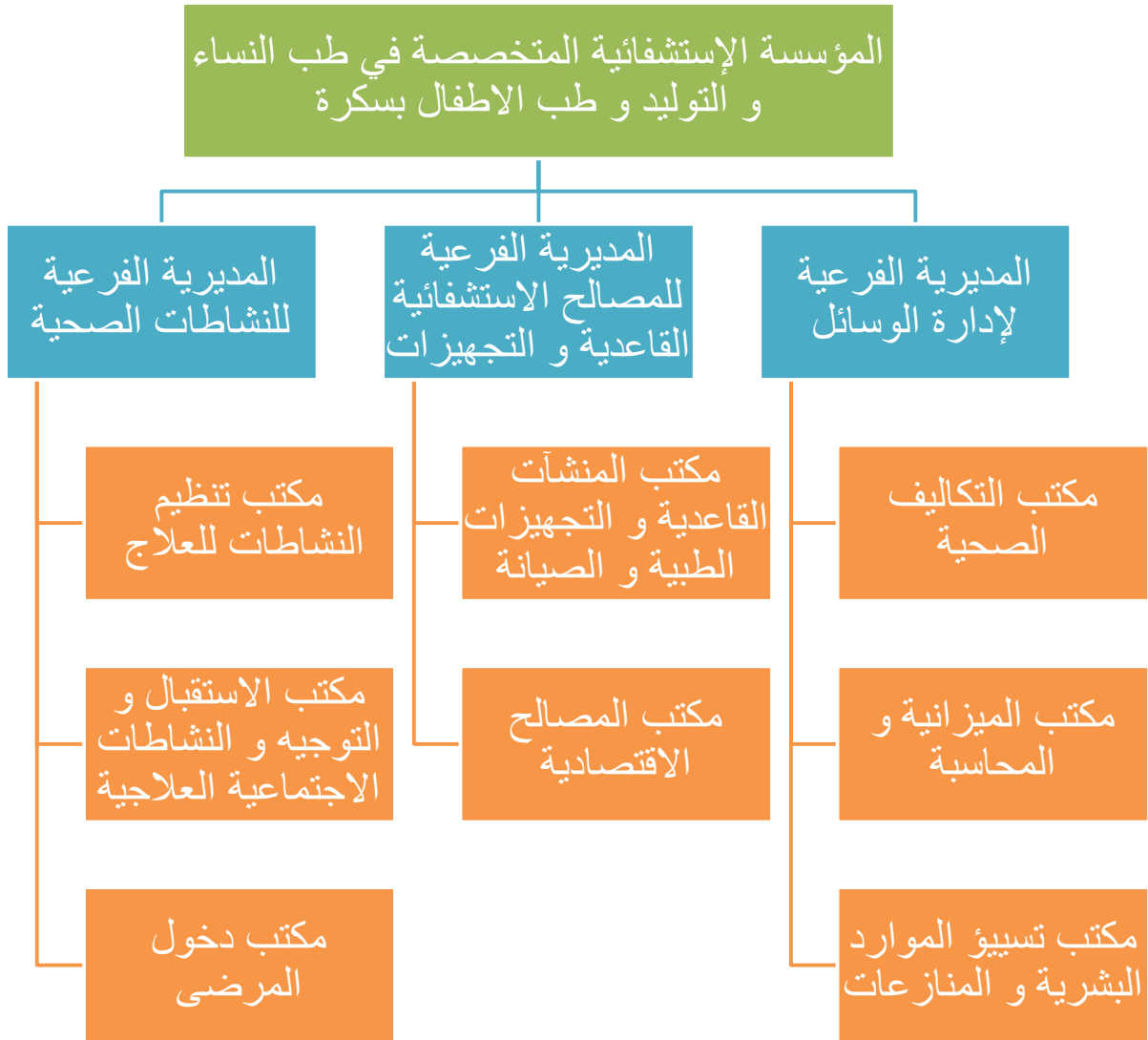
وتعرف المؤسسة المتخصصة الإستشفائية بأنها: مؤسسة مختصة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ويدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير وتزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي. وتمثل مهامها في :

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد والأطفال عمار قرقب بسكرة

تتكون المؤسسة الإستشفائية المتخصصة من الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

حيث:

#### 1- المدير

هو مسؤول عن تسيير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة وبهذه الصفة يتميز بـ:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضع حسابات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
- يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.  
- يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.

- يمكنه تفويض إمضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه .

## 2- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب تنظيم النشاطات وتقييمها : يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء.
- مكتب دخول المرضى : يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذي تستلزم حالتهم الصحية المكوث في المستشفى حيث يتم تسجيلهم و إعداد ملف القبول للمكوث بالمستشفى.
- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية: يتكفل بجميع الأنشطة والتصريح بحالات الوفاة و المواليد لضبط الحالة المدنية الذي يعتبر هذا المكتب المرآة العاكسة للمؤسسة الصحية.

## 3- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

يتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب التكاليف الصحية : يتم على مستواه عقد بين الإدارة والعميل ويقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى .
- مكتب الميزانية والمحاسبة : يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة وتسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة كمبيوتر .
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة للموظفين وحسن التكفل بهم من خلال تسيير وضعيتهم المالية والأجور وشؤونهم الإدارية كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.

## 4- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات

وتتفرع لمكتبين هما :

- مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات الطبية والصيانة: يسهر على تنفيذ الإجراءات والعمليات الخاصة بصيانة كافة التجهيزات الطبية على مستوى المستشفى.
- مكتب المصالح الاقتصادية: يتولى ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة، الفندقية ، الإطعام , الأثاث... وغيرها . بالإضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير لمصالح وشؤون للمؤسسة المتخصصة الإستشفائية بسكرة:

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد ضغوط العمل في إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

### 1- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة من مستخدمي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد بسكرة، أين قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (70) موظف، و تم توزيع عليهم (70) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (69) استبانة، واحدة غير صالحة و (69) صالحة للتحليل الإحصائي.

## 2- تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها خمس (5) أسئلة تحدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

أ- الجنس:

جدول رقم (04): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	27.5
أنثى	50	72.5
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن موظفي المؤسسة الإستشفائية حيث 27.5% من المبحوثين كانوا ذكورا، و 72.5% إناثا، و يمكن القول بان معظم عمال المستشفى من فئة الإناث و هذا نظرا لطبيعة العمل المتعلقة بالنساء و التوليد و التي تستقطب النساء أكثر.

ب- السن:

جدول رقم (05): خاصية السن لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	25	36.2
من 30 إلى 40 سنة	22	31.9
من 40 إلى 50 سنة	15	21.7
50 سنة فأكثر	7	10.1
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين وبنسبة 36.2% كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 31.9%، و هي أيضا نسبة كبيرة، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 21.7% وأخيرا الأكبر من 50 سنة بنسبة 10.1%. ومنه يمكن القول بأن أغلب المبحوثين من الشباب.

#### ج- المؤهل التعليمي:

جدول رقم (06): خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	9	13
ليسانس	11	15.9
ماستر	9	13
شهادات عليا	2	2.9
دكتوراه في الطب	10	14.5
ديبلوم شبه طبي	25	36.2
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة المبحوثين بالمستشفى لهم ديبلوم شبه طبي بنسبة 36.2% وهذا يدل على أن أغلبية العينة من فئة الممرضين، لتأتي بعدها فئة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 15.9% ثم الماستر و التقني سامي بنسبة 9% لكل منهما، و كان في العينة 10 أطباء بنسبة 14.5%، و أخيرا المتحصلين على الشهادات العليا و الذي بلغ عددهم اثنان. كما أضفنا خاصية إضافة مؤهل علمي آخر لم يتم إدراجه و تم الحصول على 3 إجابات للقبالة بنسبة 4.3% .

#### د- مجال الوظيفة الحالية:

جدول رقم (07): خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	24	34.8
رئيس مصلحة	2	2.9
ممرض	33	47.8

طبيب	10	14.5
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب عمال المستشفى هم ممرضون يمثلون ما نسبته 47.8% من نسبة العمال، يليها بحد ذلك الموظفون في إدارة المستشفى بنسبة 34.8% ثم الأطباء بنسبة 14.5% و أخيرا رؤساء المصالح بنسبة 2.9% هـ- سنوات الخبرة:

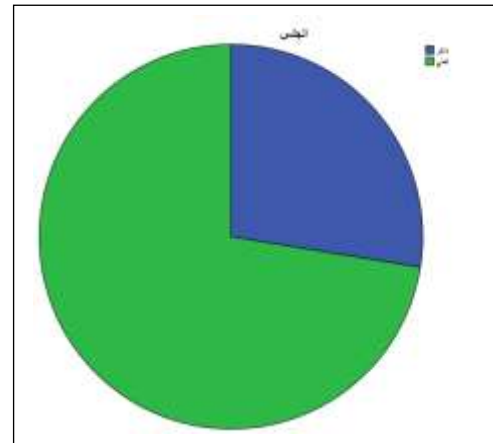
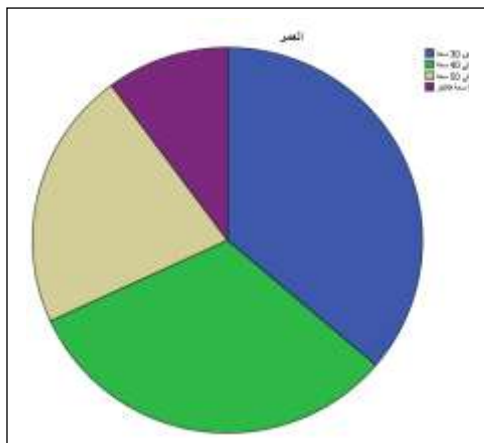
جدول رقم (08): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

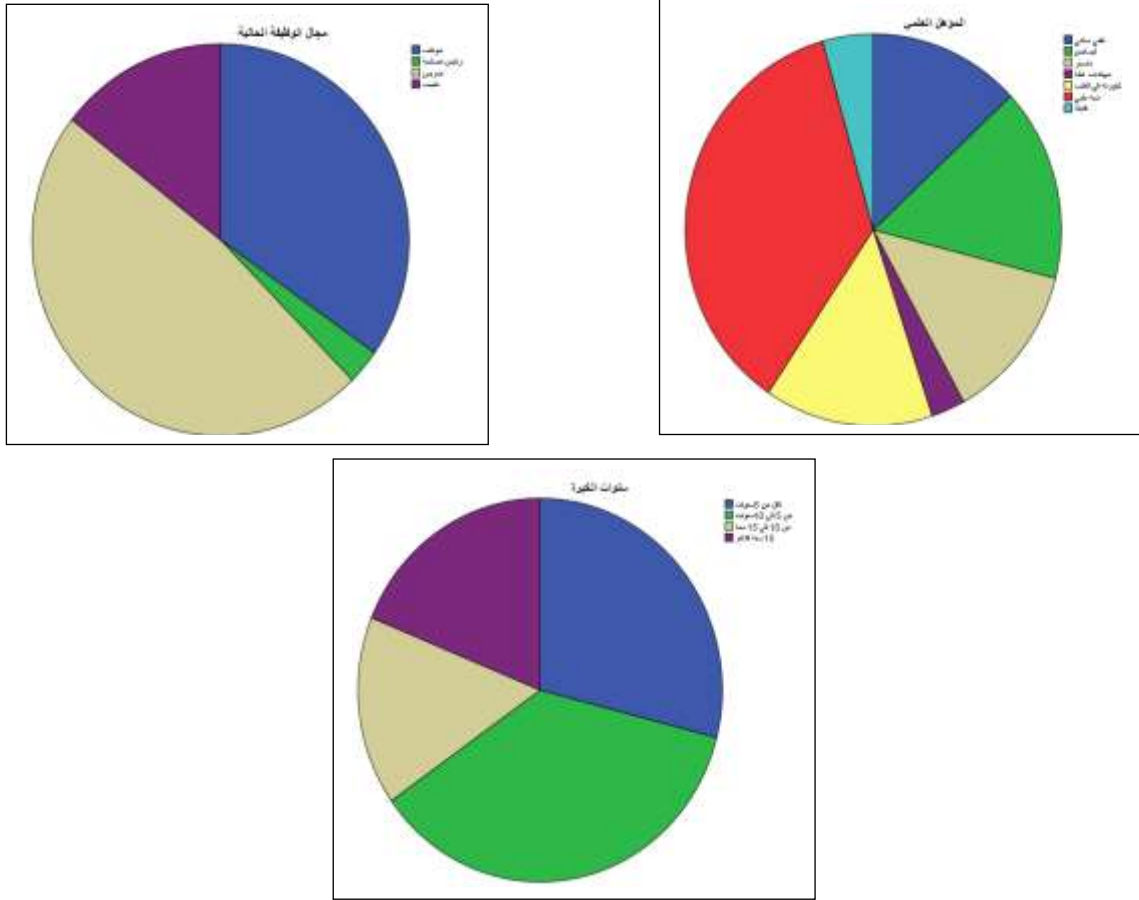
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	29.0
من 5 إلى 10 سنوات	25	36.2
من 10 إلى 15 سنة	11	15.9
15 سنة فأكثر	13	18.8
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العمال لهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة في المستشفى بنسبة 36.2% و هو يدل على استقطاب المستشفى للكفاءات مؤخرا، أين يمكن ارجاع هذا لفتح مسابقات التوظيف على نطاق واسع بسبب الاكتظاظ ونقص الأطباء و الممرضين، كما ان العمال الذين لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات يشكل نسبة 29% في حين يمثل العمال الذين لهم 15 سنة فأكثر 18.8% و أخيرا العمال الذين لهم سنوات خبرة من 10 على 15 سنة يشكلون 15.9% من حجم العينة. والأشكال الموالية توضح الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لخصائص العينة





المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

### 1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لمستخدمي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد وطب الأطفال بسكرة، و خضع في إعدادة لجملة من التعديلات شملت أبعاد و المحاور وعبارات القياس باستشارة المشرف. و جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة أقسام أساسية فصلها في الأتي:

**القسم الأول:** يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يضم عبارات القياس المتعلقة بضغوط العمل ويضم (20) عبارة

**القسم الثالث:** خاص بعبارات أساليب إدارة الصراع ويتكون من (25) عبارة.

### 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، صراع الدور على المتغير التابع والمتمثل في أساليب إدارة الصراع.
- اختبار كولموروجسيمنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.

### المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات و صدق الاستبيان

#### 1- ثبات الاستبيان

لاختبار ثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbach Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، و يعول عليه كثيرا حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

#### الجدول رقم (09): اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
محور ضغوط العمل	20	0.867	0.931
محور أساليب إدارة الصراع	25	0.872	0.933
مجموع محاور الاستبيان	45	0.747	0.864

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول (9) يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.747) وهي قيمة جيدة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.867) بالنسبة لعبارات محور ضغوط العمل، كذلك في المقابل ما قيمته (0.872) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع أساليب إدارة الصراع، وهو ما يدلّ على أنّ الاستبانة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادةّها مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة .

#### 2- صدق المحك

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول السابق إذ نجد أنّ معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو



معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمته هي (0.864) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور ضغوط العمل، حيث بلغت قيمتها (0.931) في مقابل (0.933) كمعامل صدق أساليب إدارة الصراع.

### 3- الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبتان بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,05) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرن النسبة ب (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وهو ما سيتم توضيحه في الجداول التالية

#### الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد عبء العمل

العبارات	الإحصاءات	عبء العمل
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,588** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,750** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,561** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,869** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,727** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.

\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجداول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56.1% و 86.9% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد عبء العمل.

#### الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ظروف العمل

العبارات	الإحصاءات	ظروف العمل
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,825** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,609** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,633** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,693** ,000 69

العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,760** ,000 69
-----------	--	----------------------

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.  
\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.9% و 82.5% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد ظروف العمل.

#### الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد غموض الدور

العبارات	الإحصاءات	غموض الدور
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,784** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,882** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,406** ,001 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,603** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,684** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.  
\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 40.6% و 88.2% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد غموض الدور.

#### الجدول رقم(13): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد صراع الدور

العبارات	الإحصاءات	صراع الدور
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,682** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,858** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,859** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,857** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,786** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.  
\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 68.2% و 85.9% و هي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد صراع الدور.

الجدول رقم(14): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد حل المشكلات

العبارات	الإحصاءات	حل المشكلات
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,367** ,002 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,752** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,812** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,841** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,773** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 36.7% و 84.1% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد حل المشكلات.

الجدول رقم(15): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسوية (الحلول الوسط)

العبارات	الإحصاءات	التسوية (الحلول الوسط)
y21	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,789** ,000 69
y22	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,817** ,000 69
y23	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,866** ,000 69
y24	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,923** ,000 69
y25	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,924** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عن مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 78.9% و 92.4% و هي أكبر من 70 % عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد صراع التسوية.

الجدول رقم(16): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التلطيف

العبارات	الإحصاءات	التلطيف
العبارة 1	معامل بيرسون	,854**

	Sig مستوى الدلالة العدد	,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,878** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,877** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,841** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,726** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عن مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 72.6% و 87.8% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التلطيف.

الجدول رقم(17): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاجبار

العبارات	الاحصاءات	الاجبار
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,586** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,635** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,522** ,000 69
العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,631** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,249* ,039 69

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.

\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 24.9% و 63.5% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الإيجار.

الجدول رقم(18): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الانسحاب

العبارات	الاحصاءات	الانسحاب
العبارة 1	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,473** ,000 69
العبارة 2	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,409** ,000 69
العبارة 3	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,697** ,000 69

العبارة 4	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,580** ,000 69
العبارة 5	معامل بيرسون Sig مستوى الدلالة العدد	,508** ,000 69

\*\*الارتباط معنوي عن مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 47.3% و 69.7% عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الانسحاب.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان ، هذا السلم يعتبر الأكثر قبولا لمثل هذه الدراسات كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (19): فئات اتجاهات الآراء

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبتان وفق سلم ليكارت الخماسي

### المطلب الأول: مكانة أساليب إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية

نتطرق في هذا المطلب إلى مكانة أساليب إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية من وجهة نظر الباحثين.

#### 1- مكانة أسلوب حل المشكلات

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بأساليب إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

الجدول (20): تحليل اتجاهات الآراء حول حل المشكلات

رقم العبارة	عبارات حل المشكلات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	في بعض الأحيان يدع مشرفك الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة	3.64	1.350	موافق	2	

02	يسعى مشرفك المباشر باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول المشاكل	3.77	1.202	موافق	1
03	يطرح مشرفك المباشر أفكاره و يطلب من كل واحد طرح ما لديه من أفكار	2.90	1.374	محايد	3
04	يتشارك مشرفك المباشر معكم في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراعات	2.87	1.392	محايد	4
05	دائما يساعد مشرفك المباشر الأطراف المتصارعة على تحقيق رغباتها على حسب الإمكانيات المتاحة له	2.84	1.421	محايد	5
2	المتوسط المرجح لبعدها حل المشكلات	3.202	0.957	محايد	2

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال استقراء نتائج الجدول (26) نلاحظ أن اتجاهات عبارات حل المشكلات تتراوح ما بين الموافقة و الحياد، حيث تتراوح المتوسط المرجح ما بين (3.77) و (2.84) و الانحراف المعياري ما بين (1.421) و (1.202)، و هو ما بين أن إدارة المستشفى تسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين لإيجاد حلول المشاكل، حيث جاءت العبارة الثانية "يسعى مشرفك المباشر باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول المشاكل" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (3.77) وانحراف معياري (1.202)، لتليها في المرتبة الثانية العبارة الأولى "في بعض الأحيان يدع مشرفك الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة" بمتوسط مرجح (3.64) و انحراف معياري (1.350) و هو ما يؤكد على أن المشرف المباشر في بعض الأحيان يترك للمرؤوسين تحمل المسؤولية لحل المشاكل. لتأتي بعدها العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة "يطرح مشرفك المباشر أفكاره و يطلب من كل واحد طرح ما لديه من أفكار" بمتوسط مرجح (2.90) و انحراف معياري (1.374) و هو ما بين أن الإدارة تشجع الموظفين على طرح ما لديهم من أفكار، بذلك فهي تنمي فيهم روح المبادرة. لتليها العبارة الرابعة المتعلقة بمشاركة المشرف للموظفين في وضع الخطط و البرامج في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح (2.87) و انحراف معياري (1.392) و جاءت هذه العبارة محايدة في اتجاهها العام . و أخيرا جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (2.84) و انحراف معياري (1.421) و هو ما يوضح عموما أن المشرف محايد تجاه الأطراف المتصارعة و لا يبذل مجهودا لمحاولة تحقيق رغباتهم و يمكن إرجاع سبب هذا إلى نقص الإمكانيات الموجودة، أو عدم رغبة المشرف للتدخل في حل الصراعات.

كما جاء الاتجاه العام لبعدها حل المشكلات محايد بمتوسط مرجح (3.202) و انحراف معياري (0.957).

#### 2- مكانة أسلوب التسوية (الحلول الوسط)

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتسوية داخل المؤسسة الاستشفائية

الجدول (21): تحليل اتجاهات الآراء حول التسوية (الحلول الوسط)

رقم العبارة	عبارات التسوية (الحلول الوسط)	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	يحاول مشرفك إيجاد حل وسط لمشاكل العمل	3.52	1.208	موافق	1	
02	يسعى مشرفك المباشر للتعامل مع اهتماماته و اهتمامات الآخرين	3.13	1.533	محايد	2	
03	يضع مشرفك المباشر أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاونكم جميعا	3.07	1.407	محايد	4	
04	يحاول مشرفك المباشر إيجاد موقف توفيقى بين الجميع	3.13	1.474	محايد	3	
05	يحاول مشرفك المباشر اختيار الحل الوسط لحل أي خلاف	3.06	1.571	محايد	5	
	المتوسط المرجح لبعده التسوية (الحلول الوسط)	3.182	1.246	محايد	3	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال استقراء الجدول (27)، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة أغلبها محايد ما عدا العبارة الأولى التي جاءت موافقة، حيث تراوح المتوسط المرجح ما بين (3.07) و (3.52) و انحراف معياري (1.571) و (1.208)، و جاءت بالمرتبة الأولى العبارة أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يحاول مشرفك إيجاد حل وسط لمشاكل العمل" بمتوسط مرجح (3.52) و انحراف معياري (1.208) و التي توضح أن المشرف المباشر غالبا ما يسعى لإيجاد حلول وسط لتسوية الخلافات. أما في المرتبة الثانية جاءت عبارة "يسعى مشرفك المباشر للتعامل مع اهتماماته واهتمامات الآخرين" بمتوسط مرجح (3.13) وانحراف معياري (1.533) و هي ما يؤكد أن المشرف المباشر إضافة إلى الاهتمام بمصالح فهو يهتم الآخر بمصالح الآخرين ويسعى للتوفيق بينهما. و هو ما تؤكد العبارة "يحاول مشرفك المباشر إيجاد موقف توفيقى بين الجميع" و التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح (3.13) و انحراف معياري (1.571)، كما أن العبارة التي تليهما "يضع مشرفك المباشر أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاونكم جميعا" جاءت هي الأخرى لتأكيد ذلك من خلال جعل المشرف الآخرين يعملون جماعيا لتحقيق أهداف مشتركة حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.07) أما الانحراف المعياري (1.407). أما في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يحاول مشرفك المباشر اختيار الحل الوسط لحل أي خلاف" بمتوسط مرجح (3.06) و انحراف معياري (1.571) و هي ما تؤكد أن المشرف المباشر أحيانا ما يلجأ لاختيار الحل الوسط لتسوية الخلافات بين الأطراف المتصارعة..

كما بلغ المتوسط المرجح لبعده التسوية (الحلول الوسيطة) (3.182) و بمتوسط مرجح (1.246).

3- مكانة أسلوب التلطيف (التسكين)

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتلطيف (التسكين) داخل المؤسسة الإستشفائية.

الجدول(22): تحليل اتجاهات الآراء حول التلطيف (التسكين)

رقم العبارة	عبارات التلطيف(التسكين)	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	يحاول مشرفك المباشر إرضاء مشاعر الآخرين كي يحافظ على علاقاتهم	2.83	1.414	محايد	2	
02	يحاول مشرفك المباشر إلا يجرح مشاعر الأشخاص الآخرين	2.77	1.274	محايد	3	
03	يدع مشرفك المباشر الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم	2.35	1.012	غير موافق	5	
04	يضحي مشرفك المباشر برغباته الخاصة في سبيل رغبات الآخرين	2.36	1.260	غير موافق	4	
05	يحاول مشرفك المباشر تكوين صداقات مع الآخرين حتى لا يدخل في صراع معهم	3.13	1.382	محايد	1	
	المتوسط المرجح لبعء التلطيف ( التسكين)	2.687	1.055	محايد	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن عبارات التلطيف (التسكين) تتراوح ما بين المحايد و غير الموافق، حيث تتراوح المتوسط المرجح ( 3.13 ) و (2.35) في حين تتراوح الانحراف المعياري (1.414) و (1.012). و جاءت بالمرتبة الأولى عبارة يحاول مشرفك المباشر تكوين صداقات مع الآخرين حتى لا يدخل في صراع معهم" بمتوسط مرجح (3.13) و انحراف معياري (1.382) لتبين عدم الاهتمام الكبير للمشرف المباشر في تكوين و إقامة صداقات حتى لا يخلط فيما بعد بين الأمور الشخصية و أمور العمل. أما في المرتبة الثانية جاءت عبارة"يحاول مشرفك المباشر إرضاء مشاعر الآخرين كي يحافظ على علاقاتهم" بمتوسط مرجح (2.83) انحراف معياري (1.414) و كان اتجاهها العام محايدا و هذا راجع لعدم قدرة المشرف المباشر على إرضاء جميع الأطراف و كذا عدم قدرته على المحافظة على العلاقات معهم. كما جاءت عبارة ". أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يحاول مشرفك المباشر ألا يجرح مشاعر الأشخاص الآخرين" بمتوسط مرجح (2.77) و انحراف معياري (1.274) كما جاء اتجاه إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة محايدة بمعنى أن المشرف المباشر لا يهتم لمشاعر الآخرين. و في المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يضحي مشرفك المباشر برغباته الخاصة في سبيل رغبات الآخرين" بمتوسط مرجح (2.36) و انحراف معياري (1.260)



و كان اتجاهها العام غير موافق بمعنى أن المشرف المباشر لا يضحى برغبته و مصالحه الخاصة في سبيل رغبات الآخرين، و إنما مصلحته الشخصية ذات أولوية على مصالح الآخرين. و هذا ما أكدته العبارة الأخيرة حيث أن المشرف المباشر لا يدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم حتى و إن كان ذلك يسعدهم، حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط مرجح (2.35) و انحراف معياري (1.012).

أما الاتجاه العام لبعده التلطيف (التسكين) محايدا بمتوسط مرجح (2.687) وانحراف معياري (1.055).

#### 4- مكانة أسلوب الإيجار

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالإيجار داخل المؤسسة الإستشفائية

الجدول (23): تحليل اتجاهات الآراء حول الإيجار

رقم العبارة	عبارات الإيجار	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	مشرفك المباشر حازم في تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل	2.97	1.445	محايد	4	
02	يرغب مشرفك المباشر في تحقيق أهداف العمل على حساب باقي العمال	3.13	1.403	محايد	3	
03	يصر مشرفك المباشر على الاحتفاظ بوجهات نظره	3.13	1.199	محايد	2	
04	يحاول مشرفك المباشر إقناع الآخرين بمزايا موقفه	2.28	1.305	غير موافق	5	
05	يوافق مشرفك المباشر الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفه	3.65	1.041	موافق	1	
	المتوسط المرجح لبعده الإيجار	3.231	0.689	محايد	1	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من الجدول السابق (29) نلاحظ أن الاتجاه العام لبعده الإيجار جاء محايدا باستثناء العبارة رقم (4) التي جاءت غير موافق في اتجاهها، حيث تراوح المتوسط المرجح ما بين (3.65) و (2.28) و انحرافها المعياري ما بين (1.445) و (1.041)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يوافق مشرفك المباشر الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفه" بمتوسط مرجح (3.65) و انحراف معياري (1.041) و جاء اتجاهها الام موافق بمعنى أن المشرف المباشر لا يوافق على مواقف و وجهات نظر الآخرين إلا إذا وافقوه و وجهات نظره. أما في المرتبة الثانية جاءت عبارة "يصر مشرفك المباشر على الاحتفاظ بوجهات نظره" بمتوسط مرجح (3.13) و انحراف معياري (1.199) و التي تؤكد على أن المشرف المباشر في غالب

الأحيان لا يصر على الاحتفاظ بوجهات نظره. أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يرغب مشرفك المباشر في تحقيق أهداف العمل على حساب باقي العمال" بمتوسط مرجح (3.13) و انحراف معياري (1.403) و جاءت هي الأخرى محايدة في اتجاهها العام بمعنى أن المشرف المباشر لا يسعى إلى تحقيق أهداف العمل فقط و هو أيضا غير حازم في تنفيذها و إنما يهتم في بعض الأحيان لتحقيق اهداف العمال. و في المرتبة الرابعة نجد عبارة "مشرفك المباشر حازم في تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل" بمتوسط مرجح (2.97) و انحراف معياري (1.445)، و في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يحاول مشرفك المباشر إقناع الآخرين بمزايا موقفه" بمتوسط مرجح (2.28) و انحراف معياري (1.305) و كان اتجاهها العام غير موافق بمعنى أن المشرف المباشر لا يحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفه.

و عموما جاء بعد الإيجاب في اتجاهه العام محايد بمتوسط مرجح (3.231) و انحراف معياري (0.689) .

#### 5- مكانة أسلوب الانسحاب

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالانسحاب داخل المؤسسة الإستشفائية.

الجدول (24): تحليل اتجاهات الآراء حول الانسحاب

رقم العبارة	عبارات الانسحاب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	يتفادى مشرفك المباشر تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	2.59	1.264	غير موافق	5	
02	يحاول مشرفك المباشر جعل الآخرين يعملون أي شيء ضروري لتفادي التوتر الغير مرغوب	2.67	1.245	محايد	4	
03	يحرص مشرفك المباشر على تقديم تنازلات لمن يختلف معه في العمل	2.96	1.333	محايد	3	
04	لا يتمسك مشرفك المباشر برأيه في القرارات المهنية	3.61	1.166	موافق	2	
05	دائما ما يشعر مشرفك المباشر أن بعض الأطراف يرغبون في مغادرته المستشفى نهائيا	3.77	1.477	موافق	1	
	المتوسط المرجح لبعده الانسحاب	3.118	0.692	محايد	4	
	المتوسط المرجح لمتغير أساليب إدارة الصراع	3.084	0.659	محايد		

### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تراوحت بين الموافقة و المحايدة و عدم الموافقة بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.77) و (2.59) و انحراف معياري (1.477) و (1.166). حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة "دائما ما يشعر مشرفك المباشر أن بعض الأطراف يرغبون في مغادرته المستشفى نهائيا" بمتوسط مرجح (3.77) و انحراف معياري (1.477) و كان الاتجاه العام لها موافق بمعنى أن هناك بعض الأطراف في المؤسسة دائما ما يشعرون المشرف المباشر بأنه غير مرغوب فيه و عليه ترك المستشفى و المغادرة. أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة "لا يتمسك مشرفك المباشر برأيه في القرارات المهنية" بمتوسط مرجح (3.61) و انحراف معياري (1.477) و كان الاتجاه العام لها موافق بمعنى ان المشرف يتعامل بدرجة من المرونة مع الآخرين خاصة فيما تعلق بقرارات تسيير العمل. أما في المرتبة الثالثة "يحرص مشرفك المباشر على تقديم تنازلات لمن يختلف معه في العمل" بمتوسط مرجح (2.69) و انحراف معياري (1.333) و كان الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة محايدين تجاهه و هذا بسبب أن المشرف المباشر ل يقدم دائما التنازلات لمن يختلف معهم في العمل بل يصبر على موقفه و مصالحه. و في المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يحاول مشرفك المباشر جعل الآخرين يعملون أي شيء ضروري لتفادي التوتر الغير مرغوب" بمتوسط مرجح (2.67) و انحراف معياري (1.245) و جاء اتجاهها العام محايدا بمعنى أن المشرف لا يقوم بأداء أي عمل لتجنب التوتر مع الآخرين، و أخيرا جاءت "يتفادى مشرفك المباشر تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة" بمتوسط مرجح (2.59) و انحراف معياري (1.264) و كان اتجاهها العام غير موافق أي أن المشرف المباشر يقوم بتكوين علاقات و لا يهتم إن كان ذلك الطرف على صراع معه.

كما جاء الاتجاه العام لبعده الانسحاب محايد بمتوسط مرجح (3.118) وانحراف معياري (0.692). كما جاء المتوسط المرجح لمتغير ضغوط العمل (3.084) وانحرافه المعياري (0.659) و كان الاتجاه العام لأبعاده محايدة. حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الإجبار بمتوسط حسابي (3.231) وبعده بعد حل المشكلات (3.202) ليليه بعد التسوية (3.182) ثم بعد الانسحاب (3.118) وأخيرا بعد التلطيف (2.687).

### المطلب الثاني: واقع ضغوط العمل بالمؤسسة الإستشفائية

في هذا المطلب نحاول تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على واقع ضغوط العمل بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة ، والجداول الموالية توضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الموضوع.

#### 1- واقع عبء العمل

من خلال الجدول موالي نحاول توضيح واقع عبء العمل في المؤسسة الإستشفائية من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول (25): تحليل اتجاهات الآراء حول عبء العمل

رقم العبارة	عبارات عبء العمل	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب	3.83	1.350	موافق	5	

منك				
02	تشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات و مهام	4.32	1.144	موافق بشدة 3
03	العمل الموكل إليك فوق طاقتك و لا يمكن إنجازها في الوقت المحدد	4.17	1.124	موافق 4
04	الواجبات الملقاة على عاتقك أكبر من الصلاحيات الموكلة إليك	4.36	1.000	موافق بشدة 2
05	تعاني من ضغط كبير أثناء ممارسة مهامك في فترة جائحة كورونا	4.46	0.964	موافق بشدة 1
	المتوسط المرجح لبعء عبء العمل	4.229	0.770	موافق بشدة 2

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول (31) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت كلها إيجابية تتراوح ما بين الموافق و الموافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.46) و (3.83) و انحراف معياري ما بين (1.350) و (0.964) ، و جاءت في المرتبة الأولى العبارة الخامسة لتبين معاناة العامل مع الضغط شديد أثناء ممارسة مهامه بسبب كثرة الأعمال و الواجبات و التي زادت مع جائحة كورونا إضافة إلى ذلك التوتر النفسي الذي يعيشه العامل و هو على احتكاك مباشر مع المريض، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة (4.46) و انحرافها المعياري (0.964). و في المرتبة الثانية جاءت العبارة الرابعة لتوضح كثرة الواجبات الملقاة على عاتق الموظفين بمتوسط مرجح (4.36) و انحراف معياري (1.000) ، و في المرتبة الثالثة جاءت العبارة الثانية بمتوسط مرجح (4.32) و انحراف معياري (1.144) و كان اتجاهها العام موافق بشدة على شعور الموظفين بالتعب و الإرهاق الشديد لكثرة الواجبات و الأعمال المطلوبة منهم و هو ما أكدته العبارة الثالثة حيث أن الأعمال الموكلة إليهم تفوق طاقتهم و لا يمكن إنجازها في الوقت المحدد كما جاء في العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة (3.83) و انحرافها المعياري (1.350). لتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى والتي تعتبر كسبب لكل النتائج السابقة وهو عدم كفاية الوقت المخصص للعامل على أداء كل ما هو مطلوب منه لذا من واجب إدارة المستشفى ان تأخذ هذا الأشكال في عين الاعتبار خاصة في أوقات وجود عدد كبير من المرضى بمتوسط مرجح (3.83) وانحراف معياري (1.350).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعء عبء العمل (4.229) أما انحرافها المعياري (0.770) و كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لهذا البعد موافقة بشدة على كل عباراته.

## 2- واقع ظروف العمل

من خلال الجدول موالي نحاول توضيح واقع ظروف العمل في المؤسسة الإستشفائية من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول (26): تحليل اتجاهات الآراء حول ظروف العمل

رقم العبارة	عبارات ظروف العمل	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	تعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	4.29	1.177	موافق	بشدة	4
02	تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	4.58	0.864	موافق	بشدة	1
03	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين	4.54	0.719	موافق	بشدة	3
04	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	4.58	0.736	موافق	بشدة	2
05	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات المطلوبة	3.80	1.568	موافق		5
	المتوسط المرجح لبعده ظروف العمل	4.356	0.730	موافق	بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول (32) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاءت هي الأخرى موافقة بشدة ما عدا العبارة الأخيرة التي كانت موافقة، وهذا بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.58) و (3.80) و انحراف معياري (1.568) و (0.736). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل" بمتوسط مرجح (4.58) و انحراف معياري (0.864) ويمكن إرجاع هذا بسبب تواجد المشفى بجانب الجامعة وكذا وجود حديقة تسلية في الجهة الأخرى على غرار الطريق العام الذي يربط الولاية بمختلف بلدياتها هذا من جهة، و من جهة أخرى و وجود مصلحة الاستعجال التي كما نعرف أنها دائمة الحركة و الضوضاء من جهة أخرى. أما في المرتبة الثانية عبارة "نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل" بمتوسط مرجح (4.58) و انحراف معياري (1.568) حيث يعاني العمال من قلة التهوية بسبب المباني الجاهزة المبنية على الطريقة الكوبية و التي تفتقر لفتحات التهوية مما يشكل ضغط بالنسبة للعمال . و في المرتبة الثالثة عبارة "مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين" بمتوسط مرجح (4.45) و انحراف معياري (0.719) حيث يعاني الموظفين من عدم الأريحية في غرف العمل نتيجة وجود عدد كبير من الموظفين في غرفة واحدة، فقد يكون هذا بسبب كثرة عدد العاملين و قلة الغرف. أما في المرتبة الرابعة تعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل" بمتوسط مرجح (4.29) و انحراف معياري (1.177) بمعنى انه أيضا من ظروف العمل التي يعاني منها العمال هو سوء الإضاءة و يمكن إرجاع هذا للمباني التي لا يوجد بها فتحات لإدخال الضوء الكافي. و في الأخير جاءت عبارة "كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات المطلوبة" بمتوسط مرجح (3.80) و انحراف

معياري (1.568) و هي تدل على انه من بين ضغوط العمل التي تؤثر في سيره هي نقص المعدات اللازمة و كذا الاحتياجات، و هذا يظهر بصورة أكبر في حالة الاكتظاظ .

كما جاء المتوسط المرجح لبعده ظروف العمل ( 4.356 ) و انحرافه المعياري (0.730) كما كان الاتجاه العام لآراء افراد العينة موافقة بشدة .

### 3- واقع غموض الدور

من خلال الجدول موالي نحاول توضيح واقع غموض الدور في المؤسسة الإستشفائية من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول (27): تحليل اتجاهات الآراء حول غموض الدور

رقم العبارة	عبارات غموض الدور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	الأعمال المكلف بها غير واضحة	3.35	1.589	محاييد	4	
02	المعلومات المقدمة من طرف مشرفك المباشر غير واضحة	3.39	1.331	محاييد	2	
03	تواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل	2.97	1.029	محاييد	5	
04	إجراءات و سياسات العمل غير واضحة	3.84	1.346	موافق	1	
05	توجد مهام جديدة لا تفهمها نتيجة جائحة كورونا	3.36	1.505	محاييد	3	
	المتوسط المرجح لبعده غموض الدور	3.382	0.935	محاييد	4	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاءت أغلبها محايدة باستثناء عبارة موحدة موافق، و تراوح المتوسط المرجح لهذا البعد بين (3.84) و (2.97) و انحرافه المعياري (1.589) و (1.029)، حيث جاء العبارة "إجراءات و سياسات العمل غير واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (3.84) و انحراف معياري (1.346) و هي تؤكد أن إجراءات و سياسات العمل غير واضحة قد تكون بسبب جائحة كورونا أو من قبل بداية الجائحة و هذا باتفاق جميع الموظفين. كما جاءت عبارة "المعلومات المقدمة من طرف مشرفك المباشر غير واضحة" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.39) و انحراف معياري (1.331) لتوضح أن عدم فهم إجراءات العمل نابعة أساسا من المشرف المباشر الذي يقدم معلومات غير واضحة للموظفين مما يجعل هناك غموض في الدور الذي سوف يؤديه، أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة "توجد مهام جديدة لا تفهمها نتيجة جائحة كورونا" بمتوسط مرجح (3.36) و انحراف معياري (1.505) ففي ظل جائحة كورونا و تعقد الإجراءات و البروتوكولات الخاصة بالعمل أصبح هناك بعد الإجراءات الغير مفهومة من قبل الجميع. أما عبارة "الأعمال المكلف بها غير واضحة" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح (3.35) و انحراف معياري (1.589) فحسب آراء العينة هناك حياد حول

وضوح أو عدم وضوح الأعمال المكلف بها، في حين هي أعمال واضحة و محددة مسبقا سواء في فترة تعليمهم أو تربصهم، أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة. و أخيرا عبارة "تواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (2.97) و انحراف معياري (1.029) لتبين سبب غموض الدور بالنسبة للموظفين و الذي ينتج أساسا من صعوبات الاتصال بين مختلف الموظفين.

و عموما نجد أن المتوسط المرجح لبعده غموض الدور قدر ب (3.382) و انحرافه المعياري (0.935) و كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حياديا تجاه عبارات البعد.

#### 4- واقع صراع الدور

من خلال الجدول موالى نحاول توضيح واقع صراع الدور في المؤسسة الإستشفائية من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول (28): تحليل اتجاهات الآراء حول صراع الدور

رقم العبارة	عبارات صراع الدور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	أحيانا يطلب منك مشرفك المباشر القيام بأعمال تتعارض مع ما يطلبه طبيب أو مسؤول آخر	3.43	1.548	موافق	4	
02	تدخل الآخرين في مجال عملك لا يتيح لك أدائه بأسلوب سليم	3.57	1.300	موافق	3	
03	يطلب منك تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة ومن عدة رؤساء	3.22	1.580	محايد	5	
04	تتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلافات فيما بينهما	3.75	1.168	موافق	1	
05	يتدخل المسؤولون بأداء عملك بشكل كبير	3.72	1.316	موافق	2	
	المتوسط المرجح لبعده صراع الدور	3.539	1.112	موافق	3	
	التوسط المرجح لمتغير ضغوط العمل	3.876	0.663	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة جاءت أغلبها موافقة ماعدا العبارة الرابعة كان اتجاهها محايد. حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة "تتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلافات فيما بينهم" بمتوسط مرجح (3.75) و انحراف معياري (1.168). و في المرتبة الثانية عبارة "يتدخل المسؤولون بأداء عملك بشكل كبير" بمتوسط مرجح (3.72) و انحراف معياري (1.316) حيث أن تدخل الرئيس في أعمال الموظفين قد يكون بسبب عدم كفاءة الموظفين في العمل و عدم خبرتهم الكافية

التي تسمح للرئيس بتفويض السلطة إليهم، كما قد تكون من تخوف الرئيس من عدم سير الأعمال كما ينبغي و بالتالي خوفه على مركزه أو لأسباب أخرى. . أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تدخل الآخرين في مجال عملك لا يتيح لك أدائه بأسلوب سليم" بمتوسط مرجح (3.57) وانحراف معياري (1.300) فنتيجة لما سبق من تدخل المسؤولين في عمل الموظف سيؤدي ذلك إلى عدم قدرته على أدائه على أكمل وجه حيث سيشعر أنه مقيد و لا يشعر بالراحة في عمله. و في المرتبة الرابعة أحيانا يطلب منك مشرفك المباشر القيام بأعمال تتعارض مع ما يطلبه طبيب أو مسؤول آخر" بمتوسط مرجح (3.43) وانحراف معياري (1.548) و هو ما يؤكد ما سبق حيث أنه في بعض الأحيان يطلب من الموظف القيام بأعمال قد تتعارض مع أعمالك الحالية و كما سبق و أن أشرنا للأسباب. و أخيرا" يطلب منك تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة و من عدة رؤساء" بمتوسط مرجح قدره (3.22) و انحراف معياري (1.580) حيث تدل على ازدواجية الأمر بالنسبة للموظف أي أنه يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس و في غالب الأحيان تكون متناقضة فيما بينها و هذا راجع لسوء التنظيم و الهيكلة على مستوى المستشفى.

و عموما مجد لعد صراع الدور جاء كان له متوسط مرجح بلغ ( 3.876 ) وانحراف معياري ( 1.1112 ).

أما متغير ضغوط العمل إجمالاً بلغ متوسطه الحسابي (3.876) و انحرافه المعياري (0.663) كما كان الاتجاه العام لآراء أفراد العينة موافق تجاه مختلف أبعاده، حيث احتل في المرتبة الأولى ظروف العمل بانحراف معياري (0.730)، ثم بعد ذلك بعد عبء العمل بانحراف معياري (0.770)، ليليه بعد غموض الدور بانحراف معياري (0.935) و أخيراً بعد صراع الدور بانحراف معياري ( 1.112 )

#### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية.

حيث تم الاستعانة باختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة

توزيع العينات المستقلة انطلاقاً من فرضية أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

#### الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov Test

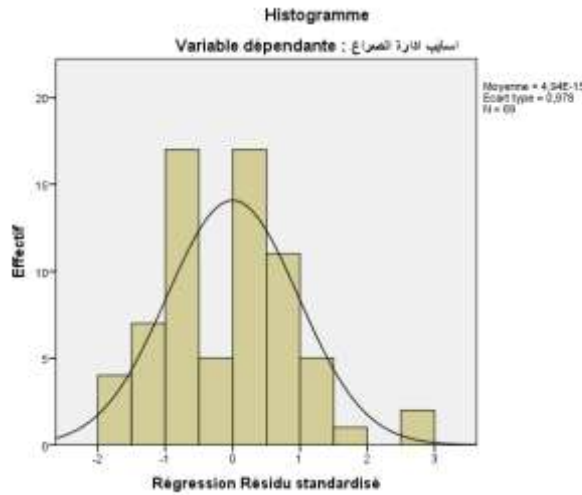
اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov	عبء العمل	ظروف العمل	غموض الدور	صراع الدور	ضغوط العمل	حل المشكلات	التسوية (الحلول الوسط)	التلطيف	الاجبار	الانسحاب	اساليب ادارة الصراع
قيمة Z	1,333	1,678	1,135	1,020	,769	1,113	1,149	1,042	1,101	1,158	1,263
مستوى الدلالة Sig	,057	,007	,152	,249	,595	,168	,143	,228	,177	,137	,082

#### المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل أبعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت كل مستويات الدلالة أكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لكل محور أساليب إدارة الصراع كما يلي:

#### الشكل رقم (12): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة





المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الشكل السابق رقم(30) يتضح جليا أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعلية فإن الاختبارات المعلمية

هي التي تتبع دراستنا كما يلي:

المطلب الرابع: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط وأهميته

بالنسبة لكل بعد ومحور والذي نعبّر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): مصفوفة الارتباط Pearson بين أبعاد الدراسة

Corrélations	حل المشكلات	التسوية (الحلول) الوسط	التلطيف	الإجبار	الانسحاب	أساليب ادارة الصراع
معامل الارتباط لبيرسون عناء العمل	,088	-,039	-,066	,082	,137	,036
مستوى الدلالة Sig.	,474	,752	,589	,501	,262	,771
العدد	69	69	69	69	69	69
معامل الارتباط لبيرسون ظروف العمل	-,078	-,143	-,209	,111	,210	-,076
مستوى الدلالة Sig.	,524	,242	,084	,362	,083	,534
العدد	69	69	69	69	69	69
معامل الارتباط لبيرسون غموض الدور	-,301*	-,543**	-,494**	-,057	,103	-,441**
مستوى الدلالة Sig.	,012	,000	,000	,644	,399	,000
العدد	69	69	69	69	69	69
معامل الارتباط لبيرسون صراع الدور	-,563**	-,580**	-,529**	-,208	,355**	-,521**
مستوى الدلالة Sig.	,000	,000	,000	,086	,003	,000
العدد	69	69	69	69	69	69
معامل الارتباط لبيرسون ضغوط العمل	-,338**	-,485**	-,473**	-,053	,283*	-,385**
مستوى الدلالة Sig.	,004	,000	,000	,667	,019	,001
العدد	69	69	69	69	69	69

\*\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.

\*الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.05.

### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول (36) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي عكسية بين مختلف أساليب إدارة الصراع و ضغوط العمل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، ما عدا بين حل المشكلات و عبء العمل و كذا ظروف العمل حيث توجد علاقة ارتباط غير معنوية ، و كذلك بين التسوية و عبء العمل و ظروف العمل، و بين كل من التلطيف و عبء العمل و التلطيف و ظروف العمل أما بعد الإجماع فليس له أي علاقة ارتباط معنوية مع كافة أبعاد ضغوط العمل، و نفس الامر بالنسبة للانسحاب الذي يوجد له علاقة ارتباط مع صراع الدور فقط.

كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط معنوية عكسية متوسطة بين غموض الدور و أساليب إدارة الصراع عموما قدرت ب (-0.441) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) و هو ما يؤكد أنه كلما زاد غموض الدور كلما انخفضت أساليب إدارة الصراع. كما كانت بقية المعاملات معنوية بدرجة متوسطة حيث بلغ أكبرها (-0.58) بين صراع الدور التسوية (الحلول الوسط). و نلاحظ أيضا وجود ارتباط معنوي عكسي متوسط بين صراع الدور و أساليب إدارة الصراع قدرت ب (-0.521) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) و هو مستوى متوسط يعكس اثر صراع الدور في أساليب إدارة الصراع، حيث كلما انخفض صراع الدور كلما زادت أساليب إدارة الصراع.

وعموما فان معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع وضغوط العمل ككل جاء منخفضا بالنظر لبقية الارتباطات الجزئية حيث بلغ في مجمله (38.5%) والتي تعتبر نسبة مقبولة نوعا ما تدل على العلاقة المعنوية العكسية بين متغيري الدراسة من وجه نظر عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة.

### المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

تنص فرضيات الدراسة عموما على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، ظروف العمل، غموض الدور، صراع الدور) في إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة، وبهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختبار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار الخطي البسيط كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة Entrée وذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (31): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,380	1	4,380	11,633	,001 <sup>b</sup>
الخطأ	25,228	67	,377		

المجموع الدوري	29,608	68
----------------	--------	----

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2) = 0.148 .. معامل الارتباط (R) = 0.385

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,633) وبقية احتمالية (0,001) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05). وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (32): اختبار أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط**

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة الصراع التنظيمي	-,383	-3.411	0.001	11.633	0,385 <sup>a</sup>	0,148

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول (32) نجد أن ضغوط العمل تؤثر بشكل ضعيف على إدارة الصراع حيث بلغ نسبة الارتباط بينهما (0.385)، كما أن (14.8%) من التغيرات في إدارة الصراع سببها ضغوط العمل و الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى. حيث كلما زادت ضغوط العمل أثر ذلك سلبا على أساليب إدارة الصراع ب 0.383 وحدة. بناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة.

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

**الجدول رقم (33): اختبار أثر عبء العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط**

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
عبء العمل	0,031	,292	0,771	0,085	0,036 <sup>a</sup>	0,001

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لعبء العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد و طب الأطفال بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (0,085)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0,292) بمستوى دلالة (0,771) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)،

و عليه فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

ويمكن تفسير ذلك بأن مختلف العوامل المتمثلة في شعور العامل بالتعب والإرهاق وعدم قدرته على انجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد بسبب ضيق الوقت و كثرتها و في بعض الأحيان تكون أكبر من صلاحياته، لم تؤثر في إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة، كون الجميع يعاني من هذه الضغوط دون استثناء، مما يجعل أعباء العمل لا ترتبط بشكل مؤثر بإدارة الصراعات التنظيمية.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (34): اختبار أثر ظروف العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ظروف العمل	-,069	-,625	,534	0,391	,076 <sup>a</sup>	,006

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لظروف العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد و طب الأطفال بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (0,391)، وكذلك قيمة (T) البالغة (-,625) بمستوى دلالة (0,534) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)،

و عليه فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

ويفسر ذلك بأن سوء الإضاءة و كثرة الضوضاء و مساحات الغرف الغير مناسبة و كذا نظام التهوية الغير ملائم، و نقص الاحتياجات التي تتسبب بتوقف العمل في الكثير من الأعمال، كلها عوامل لم تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي، كونها عوامل يعاني منها الجميع بدون استثناء.

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

#### الجدول رقم (35): اختبار أثر غموض الدور على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
غموض الدور	-,311	-4,019	0.000	16.152	0,441 <sup>a</sup>	0,194

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لغموض الدور على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد و طب الأطفال بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.152)، وكذلك قيمة (T) البالغة (-4,019) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.441)، حيث أن بعد غموض الدور يفسر ما نسبته (19,4%) من التغير الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (-0,311)، حيث كلما زاد غموض الدور أثر ذلك سلبا على أساليب إدارة الصراع بـ 0.311 وحدة.

و عليه فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن غموض الدور يؤثر على إدارة الصراع أي أن نقص المعلومات اللازمة لأداء العمل والصعوبات التي يواجهها العامل في إيصال المعلومات وكذا نقص المعلومات التي يتلقاها من مشرفه المباشر كلها عوامل تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي بتأثيرها على العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم.

### د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (36): اختبار أثر صراع الدور على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
صراع الدور	-,309	-4,997	0.000	24,966	,521a	,271

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لصراع الدور على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد و طب الأطفال بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24,966)، وكذلك قيمة (T) البالغة (-4,997) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.521)، حيث أن بعد صراع الدور يفسر ما نسبته (27.1%) من التغيير الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (-0,309)، حيث كلما زاد صراع الدور أثر ذلك سلبا على أساليب إدارة الصراع بـ 0.309 وحدة.

و عليه فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

ويمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها أن تدخل الآخرين في عمل الفرد وعدم وجود وحدة للأمر و المسؤولية، وتدخل المشرف المباشر بشكل كبير في أداء عمله، و عمله في أكثر من مجموعة متعارضة و متناقضة. كلها عوامل تؤثر سلبا على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة، خاصة أن هناك ازدواجية في السلطات في المستشفيات بشكل عام.

### خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ولقد اعتمدنا في إنجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على مستخدمي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة. وتحتوي هذا الأخيرة على ثلاثة أقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، مجال الوظيفية الحالية، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني خصص لضغوط العمل، في حين القسم الثالث يتعلق بأساليب إدارة الصراع. وكان الهدف من إشكالية بحثنا هو الإجابة عن تساؤل بحثنا: ما أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي.

وبعد استرجاع استبانات الدراسة قمنا بتفريغها و تحليل نتائجها بالاعتماد برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية و علاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (من خلال بعديتها غموض الدور، صراع الدور) في إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة. أما بالنسبة لعبء العمل و ظروف العمل فتوصلنا إلى أنه ليس لهما أثر بالمؤسسة الإستشفائية.

الخاتمة



## الخاتمة:

إن من بين الظواهر التي تشهدها المنظمات ظاهرة الصراع التنظيمي التي من الممكن أن تسبب لها مشاكل في العمل، ولكن يمكن التحكم فيه إذا عرف المسيرين كيف يديرون هذا الصراع وكيف يستخدمون الأسلوب المناسب له الذي يتماشى والموقف السائد و الذي يؤدي إلى رضا جميع الأطراف و توجيه الجهود و الطاقات نحو العمل. هذا و نجد المنظمات اليوم تهتم أيضا بالبحث عن مسببات ضغوط العمل التي تعتبر أهم مصدر للصراع التنظيمي، حيث أصبح البحث عنها ومعرفة درجة تأثيرها ضرورة حتمية للمنظمات لضمان البقاء و الاستمرارية في بيئة العمل.

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال دراستنا بشقيها النظري والميداني بالمؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس - بسكرة-، حيث قمنا بجمع البيانات الأولية والثانوية قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتنا، مما يمكننا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ممثلة في:

### أولا: النتائج النظرية:

- لضغوط العمل عدة مصادر منها ما هو مرتبط بالفرد ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية.
- ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما نحاول التقليل من حدتها، من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.
- ضغوط العمل كظاهرة نفسية في تزايد مستمر في المنظمات الحديثة، وهذا راجع للتغيرات المتسارعة والتعقيدات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.
- ضغوط العمل هي مؤثرات وأحداث ومواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل، فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية.
- الصراع التنظيمي لا يعني حله ولكن تكيفه مع المستوى المعتدل للرفع من أداء الموارد البشرية إما من خلال استشارته إذا كان غائبا تماما أو تخفيفه إذا كان عاليا.
- تتعدد و تتنوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي و تختلف باختلاف طبيعة نشاط و حجم المؤسسة و كذا إمكاناتها ومواردها، و كذا باختلاف نوع الصراع و مدى انتشاره.
- إدارة الصراع التنظيمي مرتبطة بأساليب إدارة ضغوط العمل الذي يتماشى والموقف السائد.

### ثانيا: النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في إدارة الصراع بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

### ثالثا: الاقتراحات

- على إدارة المؤسسة الاستشفائية العمل على تحسين ظروف العمل للموظفين للتخفيف من الضغوط المختلفة التي يعانون منها.
- على إدارة المؤسسة العمل على توفير كافة المستلزمات الخاصة بعملية العلاج خاصة مع جائحة كورونا.
- يجب على إدارة المؤسسة النظر في ساعات العمل اليومي وإعادة برمجتها أو إضافة فرق عمل أخرى حتى يستطيع الفرد القيام بعمله على أكمل وجه.
- ضرورة تدريب المسؤولين على مفهوم الصراع التنظيمي، وإبراز جوانبه الإيجابية ومواجهة جوانبه السلبية من أجل تحقيق أقصى درجات الأداء والكفاءة الممكنة.
- ضرورة توعية العاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وتعميق فهمهم لو من ناحية إيجابياته وسلبياته.
- العمل على إنشاء قنوات حوار بين الإدارة والموظفين تقوم على أساس الشفافية وتحقيق المنفعة العامة سواء للمؤسسة الاستشفائية أو الأفراد الموظفين.

### رابعا: أفاق البحث

- بعد النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث، يمكن التعرض لمواضيع أخرى لها علاقة ببحثنا هذا ولعلها تكون مفاتيح دراسات و بواذر لدراسات لاحقة:
- تأثير الصراع التنظيمي على الكفاءات المهنية داخل المنظمة.
  - التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وأثرها على الصراع التنظيمي في المنظمة.
  - دور إدارة ضغوط العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي.
  - دور إدارة المخاطر في تخفيف ضغوط العمل.

# فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	-
آية قرآنية	-
شكر وعرافان	-
الملخص	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الملاحق	-
مقدمة	أ - د
<b>الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي</b>	
تمهيد	10
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي	
المطلب الأول: تطور مفهوم الصراع التنظيمي	12-11
المطلب الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي	13
المطلب الثالث: خصائص الصراع التنظيمي	14-13
المطلب الرابع: أهمية الصراع في منظمات العمل	15-14
المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي بالمنظمة	
المطلب الأول: أسباب الصراع التنظيمي	16-15
المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي	20-17

21-20	المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي
22-21	المطلب الرابع: مصادر الصراع التنظيمي
المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي	
25-22	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
25	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
28-25	المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
30-28	المطلب الرابع: آثار الصراع التنظيمي
الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل	
32	تمهيد
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	
33	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
35-34	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل وأهميتها
38-35	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
39-38	المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل
المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل بالمنظمة	
40	المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل
41	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
43-42	المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل
45-43	المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل

المبحث الثالث: ضغوط العمل وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	
46	المطلب الأول: أثر ظروف العمل على إدارة الصراع التنظيمي
47	المطلب الثاني: أثر عبء العمل على إدارة الصراع التنظيمي
48-47	المطلب الثالث: أثر غموض الدور على إدارة الصراع التنظيمي
49-48	المطلب الرابع: أثر صراع الدور على إدارة الصراع التنظيمي
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد والأطفال بسكرة	
52	تمهيد
المبحث الأول: تقديم المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس -بسكرة-	
53	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة
55-53	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عمار قرقب بن عمروس -بسكرة-. والأطفال
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
59-55	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.
60-59	المطلب الثاني: : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
65-60	المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات وصدق الإستبيان
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
71-65	المطلب الأول: مكانة أساليب إدارة الصراع بالمؤسسة الاستشفائية
76-71	المطلب الثاني: واقع ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية
77-76	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
78-77	المطلب الرابع: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

82-78	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة الفصل
86-85	الخاتمة
91-86	فهرس المحتويات
97-93	قائمة المراجع
104-99	قائمة الملاحق



# قائمة المراجع



## المراجع باللغة العربية:

## أ. المقالات:

1. أكرم الياسري، و أمل عبد محمد علي. (بدون سنة نشر). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. مجلة اهل البيت، أكرم من كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء، أمل من كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بابل، العراق. (05).
2. أمال بوسمينه، و أسماء سفاري. (2021). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في القطاع الصحي في ظل جائحة كوفيد 19 دراسة عينية من العاملين في القطاع الصحي بولاية أم البواقي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، 08 (03). جامعة أم البواقي. دولة الجزائر.
3. بلال بن عقون. (2016). مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الإقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي (10). جامعة أم البواقي، دولة الجزائر.
4. سارة زويطي. (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (07). مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة قسنطينة 2.
5. سحراء أنور حسين. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني - مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة (36). بغداد.
6. سعدية حايف كاظم السلطاني. (2012). دراسة العلاقة بين إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية (23). جامعة الكوفة كلية الإدارة والإقتصاد، دولة العراق.
7. سعيد مخلوف. (ديسمبر 2015). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وإستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط -دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة باتنة- مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والإجتماعية (الأول). جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة-.
8. سيف ناصر عثمانة، و دنيا أحمد بني عبد الغني. (2022). أثر ضغوط العمل على الإلتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن. المجلة العربية للإدارة ، 42 (01). قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك المملكة الأردنية الهاشمية.
9. عبد الكريم زومان. (2018). الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره مقارنة سوسيونظيمية للظاهرة في الجامعة. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني (05). جامعة باتنة 1.
10. عبد الكريم قريشي، و فائزة رويم. (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي . مجلة دراسات نفسية وتربوية (14). جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
11. عمار شلابي. (2017). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، 09 (18). جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-.
12. عمر شعبان أبو القاسم العوامة، و رجب عبد السلام العموري عبد النبي. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز. مجلة كليات التربية (13). جامعة الزاوية (ليبيا).

13. فريدة بوغازي. (2015). تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: المؤسسة المينائية- سكيكدة-. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية (11). جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-.
14. فؤاد نعوم، وعتيقة حرايرية (2015). ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة البناء الجاهز بالأبيار -الجزائر-. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات (05). الجزائر.
15. كلثوم قاجة. (بدون سنة نشر). مصادر ضغوط العمل على لمعلمي المرحلة الابتدائية -دراسة إستكشافية بمدينة ورقلة-. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية (عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل). جامعة ورقلة، (الجزائر).
16. لطيفة عريق، و الود حبيب. (سبتمبر 2013). إقتراح نموذج عملي من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية -جامعة الوادي- (01).
17. لتيتم ناجي، و فاتن سعدوني. (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم (01). جامعة سكيكدة، دولة الجزائر.
18. هبة مقرون. (2018). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسات الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية (02). جامعة زيان عاشور الجلفة.
19. ياسر عادل أبو مصطفى، حاتم محمود عفسة، و مي محمد شراب. (2019). ضغوط العمل وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون ، الإصدار الاول، السنة الثالثة. جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.
20. جمال بوزكري، و رايح معروف. (2021). البنية العاملية لمقياس ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في قطاع الصحة. *Revue algérienne d'économie et gestion* ، 15 (02).

## ب. الكتب:

21. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، و شحادة العرموطي. (2012). نظرية المنظمة (الإصدار 01). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل، إشراف علمي أحمد عبد الفتاح (الإصدار 01). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
23. طارق عبد الرؤوف عامر، و إيهاب عيسى المصري. (2018). الضغوط المهنية وضغوط العمل (الإصدار 01). مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي (الإصدار 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، عمان.
25. ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
26. نورة فايز عبد العاطي القمحاوي. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية (الإصدار 01). الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا الطباعة.
27. هيثم علي حجازي. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى (الإصدار 02). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

## ج- الرسائل:

28. ابتسام يوسف محمد مرزوق. (2011). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوت بمحافظة غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير في التربية من الجامعة التربوية). الجامعة الإسلامية (غزة)، دولة فلسطين.
29. أسماء خميس. (2014/2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كلومان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي -دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة (رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص: السلوك التنظيمي). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا جامعة سطيف 2.
30. آلاء مزال درويش العيسى. (2019/2018). أثر ضغوط العمل على أداء الكادر الطبي في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.
31. آية وليد فايز حسين علي. (مارس، 2018). ضغوط العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوت الدولية، وعلاقتها بإنتمائهم المهني (بحث مقدم لإستكمال متطلبات الماجستير في أصول التربية)، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
32. إيمان حفيظ. (أيار، 2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين (مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية). جامعة الشرق الأوسط. دولة الأردن.
33. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي. (2010). دور اللامركزية في فاعلية غدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية -قطاع غزة- (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية التجارة بالجامعة الإسلامية -غزة عمادات الدراسات العليا. دولة فلسطين.
34. خديجة عاشور. (2015/2014). ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة- (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة، دولة الجزائر.
35. خير الدين ابن خيرور. (2011/2010). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المدرسة التربوية الجزائرية -دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة- (مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع). جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية. دولة الجزائر.
36. دعاء فرحان عبر الطراونة. (2016). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأتماتهم الإدارية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية) قسم الأصول والقيادة التربوية. جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا.
37. عبد الحكيم أحمد مهنا الحراشنة. (2014). أثر ضغوط العمل على أداء الاطباء في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال). جامعة آل البيت، الأردن.

38. عبد القادر سعيد بنات. (2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة (بحث لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ موارد بشرية). الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. فلسطين.
39. عثمان قدور. (2009/2008). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارب والرافعات C.P.G بقسنطينة (مذكرة ماجستير في علم نفس العمل والسلوك التنظيمي). جامعة منتوري -قسنطينة-، دولة الجزائر.
40. عيسى إبراهيم المعشر. (أيار، 2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين -دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم-(رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية. دولة الأردن.
41. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر. (2008). أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في غزة- (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة الإسلامية غزة، عمادات الدراسات العليا كلية التجارة، إدارة أعمال. دولة فلسطين.
42. لبنى زياد خالد الساكت. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير). قسم الإدارة كلية الاعمال، جامعة عمان العربية. الأردن.
43. محمد حسين عساف. (2013). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية- إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، (جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة). فرع الأنبار، العراق.
44. محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في غزة) عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الاعمال. غزة: الجامعة الإسلامية. دولة فلسطين.
45. محمد فراس شاهر العويوي. (2013/2012). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظات خليل (رسالة ماجستير في إدارى الأعمال). كلية الدراسات العليا جامعة الخليل. دولة فلسطين.
46. محمد مكناسي. (2007/2006). التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية -دراسة ميدانية على أعوان السجنون بمؤسسة إعادة التاهيل قسنطينة- (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة: كلية العلوم الغنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا - جامعة متوري. - قسنطينة-
47. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة (مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال). جامعة الازهر كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال. دولة الأردن.
48. زين رزق محمود قاسم. (2019/2018). أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير). قسم إدارة الأعمال والقيادة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق.

## د. المحاضرات:

49. بلال مشعلي، و صالح محرز. (04, 10, 2018). مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها، الملتقى الوطني: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكالية التسيير ورهانات التمويل. "المستشفيات نموذجاً 2018"، جامعة 8 ماي 1945 قالة. الجزائر.
50. صفناز الشطي، و نشمية الشريعان. (2013/2014). الدورة التدريبية كيف تصنع قائدا متميزًا، محاضرة بعنوان ضغوط العمل.
51. بومعراف. (2019/2020). مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة الصراع التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قطب شتمة- شعبة علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة. دولة الجزائر.
52. منية غريب. (15/16 جانفي, 2013). الملتقى الدولي الثاني حول المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيوولوجي.
53. أبو القاسم حمدي. (2018/2019). محاضرة في مقياس إدارة الصراع التنظيمي والازمات التنظيمية، مقدمة لطلبة ماستر 1 شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال. جامعة عمار ثلجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.



الملاحقا

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



### استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بعنوان "أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي" بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة في التعرف على أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسستكم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن كل اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فانق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

الطالبة:

سعيدة فدوى

بكري امانى

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي المؤسسة الاستشفائية، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس ذكر  أنثى

2-العمر أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى من 40 سنة

من 40 سنة الى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي تقني سامي  ليسانس

ماستر  شهادات عليا

دكتوراه في الطب  دبلوم شبه طبي

أخرى:.....

4- مجال الوظيفة موظف  رئيس مصلحة  ممرض

الحالية:طبيب

5- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر



## القسم الثاني: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ضغوط العمل على مستوى المستشفى محل الدراسة، والمرجو وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس ضغوط العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- عبء العمل</b>						
01	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك					
02	تشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات و مهام					
03	العمل الموكل إليك فوق طاقتك ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد					
04	الواجبات الملقاة على عاتقك أكبر من الصلاحيات الموكلة إليك					
05	تعاني من ضغط كبير أثناء ممارسة مهامك في فترة جائحة كورونا					
<b>2- ظروف العمل</b>						
06	تعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل					
07	تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل					
08	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين					
09	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل					
10	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات المطلوبة					
<b>3- غموض الدور</b>						
11	الأعمال المكلف بها غير واضحة					
12	المعلومات المقدمة من طرف مشرفك المباشر غير واضحة					
13	تواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل					
14	إجراءات وسياسات العمل غير واضحة					
15	توجد مهام جديدة لا تفهمها نتيجة جائحة كورونا					
<b>4- صراع الدور</b>						
16	أحيانا يطلب منك مشرفك المباشر بأعمال تتعارض مع ما يطلبه طبيب أو مسؤول آخر					
17	تدخل الآخرين في مجال عملك لا يتيح لك أدائه بأسلوب سليم					
18	يطلب منك تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة ومن عدة رؤساء					
19	تتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهما					
20	يتدخل المسؤولين بأداء عملك بشكل كبير					

### القسم الثالث: أساليب إدارة الصراع

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة، والمرجو وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس أساليب إدارة الصراع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>1- حل المشكلات</b>						
01	في بعض الأحيان يدع مشرفك المباشر الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة					
02	يسعى مشرفك المباشر باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول المشاكل					
03	يطرح مشرفك المباشر أفكاره و يطلب من كل واحد طرح ما لديه من أفكار					
04	يتشارك مشرفك المباشر معكم في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراعات					
05	دائما يساعد مشرفك المباشر الأطراف المتصارعة على تحقيق رغباتها على حسب الإمكانيات المتاحة له					
<b>2- التسوية (الحلول الوسط)</b>						
06	يحاول مشرفك المباشر إيجاد حل وسط لمشاكل العمل					
07	يسعى مشرفك المباشر للتعامل مع اهتماماته واهتمامات الآخرين					
08	يضع مشرفك المباشر أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاونكم جميعا					
09	يحاول مشرفك المباشر إيجاد موقف توفيق بين الجميع					
10	يحاول مشرفك المباشر اختيار الحل الوسط لحل أي خلاف					
<b>3- التلطيف (التسكين)</b>						
11	يحاول مشرفك المباشر إرضاء مشاعر الآخرين كي يحافظ على علاقاتهم					
12	يحاول مشرفك المباشر ألا يجرح مشاعر الأشخاص الآخرين					
13	يدع مشرفك المباشر الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم					
14	يضحي مشرفك المباشر برغباته الخاصة في سبيل رغبات الآخرين					
15	يحاول مشرفك المباشر تكوين صداقات مع الآخرين حتى لا يدخل في صراع معهم					
<b>4- الإيجار</b>						

					مشرفك المباشر حازم في تحقيق اهدافه المتعلقة بالعمل	16
					يرغب مشرفك المباشر في تحقيق أهداف العمل على حساب باقي العمال	17
					يصر مشرفك المباشر على الاحتفاظ بوجهات نظره	18
					يحاول مشرفك المباشر إقناع الآخرين بمزايا موقفه	19
					يوافق مشرفك المباشر الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفه	20
<b>5- الانسحاب</b>						
					يتفادى مشرفك المباشر تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	21
					يحاول مشرفك المباشر جعل الآخرين يعملون أي شيء ضروري لتفادي التوتر الغير مرغوب	22
					يحرص مشرفك المباشر على تقديم تنازلات لمن يختلف معه في العمل	23
					لا يتمسك مشرفك المباشر برأيه في القرارات المهنية	24
					دائماً ما يشعر مشرفك المباشر أن بعض الاطراف يرغبون في مغادرته المستشفى نهائياً	25

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام ..

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



بسكرة في: 09 - 06 - 2022

إلى السيد: مدير المؤسسة  
الإستشفائية المتخصصة في طب  
النساء والتوليد -بسكرة-

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 258 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان :

1 - بكاري أماني

2 - سعيدي فدوى

المسجلان بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" أثر ضغوط العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات "

تحت إشراف : د/ خان أحلام

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

ع/ عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل التطبيقية  
بالتعبئة  
د. غربي وهيبيلة

باسم الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد  
طلب الاعتقال وإجراة الأطفال - بسكرة  
م. ضراب فاروق



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

