

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



مطبوعة دروس في مقياس:

إدارة الصراع التنظيمي

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم

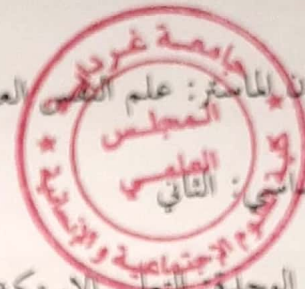
وتسيير الموارد البشرية

إعداد الدكتور

عبد الرحمان بقادير

الموسم الجامعي 2021/2020

عنوان الماستر: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



السلاتي: الثاني العلمي

اسم الوحدة: التعليم الاستكشافية

اسم المادة: إدارة الصراع التنظيمي

الرصيد: 01

المعامل: 01

أهداف التعليم: التحكم في إدارة الصراع التنظيمي والرفع من فعالية المنظمة

المعارف المسبقة المطلوبة: التمكن من مبادئ السلوك التنظيمي، القيادة وأنواعها،

الاتصال التنظيمي

محتوى المادة:

1. مفهوم الصراع
2. الفرق بين كل من الصراع والتعاون والمنافسة
3. أنواع الصراع التنظيمي
4. مسببات الصراع التنظيمي
5. الحاجة لإثارة الصراع التنظيمي
6. إستراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي

طريقة التقييم:

يكون بالاعتماد على الامتحانات الشهرية والأعمال الفردية للطلبة .

فهرس المحاضرات

الصفحة	العنوان	ترتيب المحاضرة
9 - 7	ماهية الصراع تطور مفهوم الصراع	المحاضرة الأولى (الاسبوع الاول والثاني)
13 - 10	مراحل الصراع	المحاضرة الثانية (الاسبوع الثالث والرابع)
14 - 13	اسباب الصراع	المحاضرة الثالثة (الاسبوع الخامس والسادس)
65 - 15	مستويات الصراع 1. الصراع على مستوى الفرد 2. الصراع بين أفراد 3. الصراع بين الجماعات	المحاضرة الرابعة (الاسبوع السابع والثامن والتاسع)
67 - 65	أثار الصراع التنظيمي 1. الأثار الإيجابية 2. الأثار السلبية	المحاضرة الخامسة (الاسبوع العاشر)

79 - 68	1. إدارة الصراع التنظيمي	المحاضرة السادسة (الاسبوع الحادي عشر والثاني عشر) العلمي والاجتماعي والإنساني
82 - 80	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	المحاضرة السابعة (الاسبوع الثالث عشر)
87 - 83	الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي	المحاضرة الثامنة (الاسبوع الرابع عشر)

مقدمة :

إن الصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة أو المؤسسة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوجد المؤسسة داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه ومن خلال نشاطها ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي.

لأن الصراع ظاهرة صحية تكسب المؤسسة قوة ديناميكية وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع بشرط أن لا يؤثر الصراع عليها بالسلب ويحرفها عن هدفها وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية إدارة هذا الصراع وتحويله لميزة تنافسية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع القائمة لأجله. (عبد الواحد، 2008: 3)

وتناول العديد من الدراسات موضوع إدارة الصراع التنظيمي، حيث أثبتت دراسة الخالدي (2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ومن نتائجها أن أسلوب التعاون أكثر

الأساليب الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة؛ من وجهة نظرهم. وقد جاء
بتدرج عالية مقارنة بالأساليب الأخرى. كما له علاقة ارتباطية مع مستوى الروح المعنوية
للمعلمين. 

كما توصلت دراسة محمد رضا شنة (2006) حول استراتيجيات إدارة الصراع
التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة هي التعاون ثم
التجنب ثم التنافس. (خميس أسماء، 2014: 5)

حيث تسعى الإدارة في أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من
خلال استثمار جهود العاملين، الذين يعدون الحلقة الأولى والأهم في تحقيق تلك الأهداف.
و تبرز مهارة الإدارة في توظيف قدرات وامكانيات العاملين فيها، وإخراج كل ما لديهم من
ثقافة ظاهرة وضمنية، لتطوير المؤسسة، بتحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها ومبادئها
داخل المؤسسة.



جاء في لسان العرب، لابن منظور أن الصرْعُ هو الطَّرْحُ بالأرض، وخصه في التهذيب
بالإنسان، صارعه فصرعه يصرعه صِرْعاً وصِرْعاً، والصَّرَاعُ معالجتهما أيهما يصرع صاحبه.

(ابن منظور، 2003: 234)

ويعرف كيلي (Kelly ، 1969) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن
الإستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، كما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إلى
تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (Kelly ، 1969: 501)

(kelly)

ويعرف الدهان (1992) الصراع بأنه 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. (1992: 150)

ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (1992:150)

ويعرفه القريوتي (1993) بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة و الإختيار بين البدائل". (القريوتي، 1993:197).

ويعرفه (المغربي، 1995) بأنه فكرة القتال أو المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ. (المغربي، 1995:215)

ويرى (Robbins، 2001) أن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول .

(Robbins ، 2001 :243)

كما يعرف أحمد السيد (2011) الصراع بأنه : "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر ،نتيجة التفاعل بينهم تؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ، ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. (أحمد السيد، 2011:26)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الصراع هو عبارة عن حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف، معتقدات ومصالح معينة داخل بيئة العمل.

تطور مفهوم الصراع :

مر مفهوم الصراع في ثلاث مراحل هي:

النظرة التقليدية:

عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة (حسن, 1989, 303)

النظرة السلوكية:

تبنت فكرة أن الصراع أمر لامفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه .

(الشماع وحمود, 2000, 308)

النظرة التفاعلية :

تبنت الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فأنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه .(المغربي, 1994, 310).

مراحل الصراع التنظيمي:

يعد الصراع من أصعب المراحل في المنظمة ،حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانته ،و يسود فيها شعور بتضارب وجهات النظر والمقاومة والرفض والحيرة وعدم القدرة على التفكير السليم ، ويبيدي الموظفون في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدل و المناقشة و التحدي والتنافس و الصراع و إستخدام وسائل الدفاع السيكلوجية من إسقاط تبرير و إنسحاب وهجوم ، وكذلك التشكيك في الأهداف والمهام ، وعدم القدرة على الفعل الايجابي وفقدان السيطرة على الأعصاب و الدفاع الشديد عن وجهة نظر الشخصية . (العتيبي،2006 : 35)

مرحلة الصراع الكامن

وتمثل هذه المرحلة الصراع الخفي ،حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ،و لكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع ، ومنها التنافس على الموارد المحدودة و حصول فرد أو جماعة على الموارد أو معظمها على حساب الأفراد و الجماعات الأخرى ،و قد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الإستقلالية و الابتعاد عن الرقابة . (سلامة عبد العظيم حسين، 2004: 219)

مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع ،و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ،حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد و الجماعات ،و ذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما. (المومني، 2011: 49)

مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية ،الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا ،و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها اشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي اليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه. (امال، 2014 : 88)

مرحلة إظهار الصراع :

يصبح الصراع في هذه المرحلة علنيا بكل ما يشتمل عليه من أنماط السلوك سواء ،كان سلوكا منضبطا أم سلوكا غير منضبط، يظهر على شكل إعاقة الأطراف المتصارعة لأهداف بعضهم البعض أو المراوغة، أو العنف. (غنيم، 2008: 9)

مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يمارس الفرد الصراع بشكل ظاهري ،و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، و هنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ،و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى .(العميان، 2005: 385)

أما (الخشالي، 2004) فقد عرض أربع مراحل لعملية الصراع، وهذه المراحل كالتالي:

مرحلة الإحباط: حيث تبدأ عملية الصراع لدى الفرد عندما يشعر بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه الهامة.

مرحلة الإدراك: في هذه المرحلة يفهم أطراف الصراع طبيعة المشكلة المتنازع عليها، والتعرف على الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن إستخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الآخر.

مرحلة السلوك: وهي نتيجة لمرحلة الإدراك لطبيعة الخلاف بين الطرفين حيث تم الرد أو التفاعل مع موضوعات الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.

مرحلة مخرجات الصراع: وهي آخر مرحلة وهي محصلة الصراع، وفيها يشعر أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الجزئي عن نتيجة الصراع .
(الخشالي، 2004:5)

أسباب الصراع التنظيمي:

إن ظاهرة التفاعل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها الى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون و المنافسة والصراع ،لهذا نجد العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسباب الصراع مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات(خضير ، 2002: 151)

وتتمثل اسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:

1.العلاقات الإعتماذية: وهي العلاقات الناشئة على إعتماذ الأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

2.إختلاف الاهداف: رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.

3.التنافس على الموارد: إذ ينظر الى الموارد على انها نادرة ،ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم للحصول على ما يطغي احتياجاتها ولو على حساب إستحقاق الوحدات الأخرى.(جلدة،2011: 123)

4.صراع الدور: إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجباته، فالفرد عندما يقوم بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى.

5.التفاوت و الاختلافات في الصفات الشخصية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن، والجنس، و القيم، الإتجاهات و المعتقدات و المستوى الثقافي بين الأفراد مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم.

6.نمط وطبيعة بعض الشخصيات: هناك بعض الأفراد فريديون ،لذا لا يرغبون في التعاون مع الآخرين، ومتطلبات هذه الشخصيات تتنافى مع العمل التنظيمي كونه عمل جماعي.

7اختلاف الادراك: وهي القيم و المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر ،و قد تختلف هذه المعاني و القيم من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الإعتقادات و الانتماءات و الأهداف...الخ، و عادة ما يكون إختلاف الإدراك سببا في ظهور الصراع بين الأفراد.

8.عدم الرضا على العمل: ينعكس هذا السبب بالسلب على نفسية الفرد، و يولد لديه الإحباط و قلق شخصي، يؤثر على اداء عمله أو عمل الآخرين.(القريوتي،2000: 141)

مستويات الصراع:

إن الصراع داخل المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات

1. الصراع على مستوى الفرد:

نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته ببسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض والصراع الداخلي.

من بين الأسباب التي تساعد على نشوء هذا التعارض لدى الفرد ما يلي:

- **الإحباط:** يواجه الإنسان حالة إحباط عندما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة، وفي هذه الحالة يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي الذي يتخذ صوراً وأشكالا عديدة ومن أهمها: الانسحاب والتخلي عن الهدف، الجمود، التعويض، التجريد، العدوانية، أحلام اليقظة، الكبت، وقد يؤدي هذا الشعور إلى نتائج ايجابية فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل والعمل والمثابرة للوصول إلى الهدف وبهذا يتحسن أدائه وإنتاجيته. (نورة، 2012: 60)

- تعارض أهداف الفرد:

إذا كان الفرد في حالة الإحباط يسعى إلى تحقيق هدف معين لكن في حالة تعارض الأهداف فإن الفرد لديه هدفين يعيق أحدهما الآخر ويواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف وهي كالتالي:

-الحالة الأولى: حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا ولكنها غير مرتبطة فالمشكلة هنا في الإقدام لتحقيق أي الأهداف وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقا أو ضغط للفرد

-الحالة الثانية: من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف لأن له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد أو قد يكون مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منهما مزاياه وعيوبه وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعا في المنظمة.

-الحالة الثالثة: من تعارض الأهداف هي عندما يكون الفرد مدفوع لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منهما سلبيات وعيوب لكن دون مزايا، جميع هذه الحالات موجودة في المنظمات لكن بدرجات متفاوتة وقد تكون جميعها مفيدة للمنظمة على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث وإيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

تعارض الأدوار وغموضها:

إن أي إنسان ينتسب لجماعات عديدة وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متقاربة فالموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية أو غيرها وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة ومن ناحية أخرى نجد العديد من الأفراد لا يتفهمون دورهم وطبيعة مهامهم لذلك على المسؤول أن يوضح لهم هذا الغموض.

مشكلات العمل

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل
ومن أمثلة تلك المشكلات:

-عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة

-عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

-عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.

-عدم رضا العامل عن عمله.

-تعارض بعض أساليب واجراءات العمل.

-تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.

-سياسات وظروف العمل.

-عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. (حريم، 2009: 76)

الحديث عن عنصر مشكلات العمل تجعلنا نتحدث بإسهاب عن الضغوط
المهنية كونها المعبر المهم عن مشكلات العمل:

مفهوم الضغوط المهنية :

التعريف الأول :

ويعرفها L. Maunad أنها : "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تصيب الفرد بالتعب والإرهاق الجسدي والنفسي، مما يؤدي إلى تعثره في العمل وانخفاض مستوى أدائه (Mounad : 2001, p 282).

نقد التعريف الأول : من وجهة نظري أن "L. Moumod" اعتبر وأكد أن مصدر الضغوط المهنية هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية وأهم المصادر الأخرى مثلاً المصادر المتعلقة بالفرد مثل عبء العمل الزائد والمهام المتزايدة والأخرى تعلق بجماعة العمل مثل العلاقات الإنسانية وافتقار تماسك الجماعة وعدم دعمها.

التعريف الثاني:

ثمة تعاريف مختلفة ومتعددة لموضوع الضغوط، حيث يراها جيبسون بأنها "استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة العمل أو مواقف أو حدث بيئي يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية (شاكر جابر الله، إياد فاضل، 2004، ص 28).

ويتفق الباحثين ماتسون وإيفانسيفيتش، مع هذا التعريف حيث يعرفان الضغط على أنه : "استجابة متكيفة تعدلها خصائص الشخص وعملياته النفسية والتي هي نتيجة عمل أو ظرف خارجي ينتج عنه خلل جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة (حسين حريم، ص 91).

نقد التعريف الثاني : من خلال تعريف جيبسون ومن خلال وجهة نظري أرى أن جيبسون اعتبر أن الضغوط هي استجابة متكيفة تعدلها فروق فردية والعمليات النفسية، أي أن الضغوط تختلف حسب الفروق الفردية

والعمليات النفسية نتيجة العمل أو مواقف أو حدث خارجي فهذا اعتمد وأكد على الضغوط كذلك ثبتنا عن ظروف العمل وموافقة وهمش وأهمل أن الضغوط ناتجة عن ساعات العمل وحجم العمل وجماعات العمل هي كذلك تؤثر سلبا عن العمل

التعريف الثالث:

فقد عرفها الكبسي (2005) بأنها ظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية يتعرض لها العاملون داخل البيئة العمل فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية، ومشاعرهم وعلى أحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدوها على صحتهم العقلية والجسدية أو كليهما معا (الكبسي عامر خيضر، 2005، ص 10).

نقد التعريف الثالث : جاء في تعريف الكبسي للضغوط المهنية بأنها ظروف والأحداث والمواقف العادية للعاملين تؤثر سلبا على راحتهم النفسية. فقد ركز على أن مصدر الضغوط في الظروف والأحداث والمواقف وأهمل العوامل الشخصية والبيئية أو حجم العمل.

التعريف الرابع:

ويعرفها السيد عبد العالي (2002) : "بأنها مجموعة التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية التي يعاني منها العامل أو الموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد العامل قادرا على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها" (عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم، 2006، ص 216).

نقد التعريف الرابع : يرى السيد عبد العالي بأن الضغوط هي مجموع التغيرات الفيسيولوجية والجسمية والنفسية التي يعاني منها العامل أو الموظف بحيث هنا ركز على التغيرات الفيسيولوجية الجسمية والنفسية وأهم العوامل المتعلقة بالعمل وظروف العمل مثل طبيعة العمل وساعات العمل...الخ، الذي يعد أهم المصدر مؤثرا على أداء العمل للموظف.

وفي السياق قدم هيجان تعريفا لضغوط العمل بأنها "تمثل تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث لعوامل في الفرد نفسه أو من البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية، تؤثر بدورها على أدائه في العمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سلمية (<http://www.atout-sante.com>).

ومن خلال ما سبق عرضه من تعريفات يمكننا القول أن الضغوط المهنية هي عبارة عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسدي أو النفسي تحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقا أو إزعاجا، أو توترا، أو نتيجة للخصائص التي تسود بيئة العمل.

عناصر الضغوط المهنية :

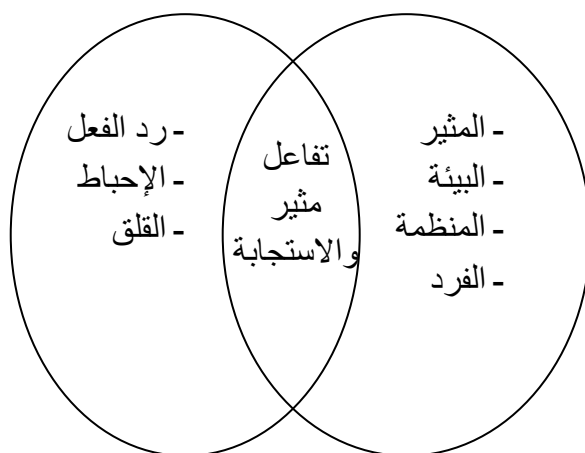
توجد عدة عناصر متداخلة للضغوط المهنية والتي حددها سيزلاقي وإلاس في ثلاثة عناصر أساسية هي : المثير الاستجابة والتفاعل (أندرودي سيزلاقي ماركجي، 1991، ص 180)

أ)- **عنصر المثير** : يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن المشاعر الضغوط المهنية، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب)- **عنصر الاستجابة** : يتمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

ج)- **عنصر التفاعل** : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة

الشكل () : عناصر الضغوط المهنية



المصدر: عبد الباقي، صلاح الدين سلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية،

دار الجامعية (2004) ص 333

التعليق على الشكل : إن خلال الشكل الموضح أنه يوضح لنا عناصر الضغوط المهنية، ينقسم إلى ثلاثة عناصر :

(أ)- عنصر المثير : يتمثل في البيئة (العمل داخلي وخارجي، المنظمة، الهيكل التنظيمي) الفرد.

(ب)- عنصر الاستجابة : تمثل الردود الأفعال النفسية والسلوكية.

(ج)- عنصر التفاعل : تمثل التفاعل والتداخل والانسجام العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

أهمية دراسة الضغوط المهنية في المنظمة :

يتفق العديد من الباحثين حول أهمية دراسة الضغوط في عصرنا الحالي لما تتميز به من تغير وتقدم متسارع في وتيرة العمل ولكن تضمن المنظمة مشاركة فعالة وجادة لجميع أفرادها في العمليات الإنتاجية ينبغي أن تحتاط لمجموعة من الجوانب حددها الخضيرى (أحمد محسنى خيضر، 1991، ص 16-17) كمايلي :

- حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة ومن اتخاذ القرار الخاطئ ناجم من انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجهه.
- توفر الظروف المناسبة والجو الصحي الملائم في بيئة العمل بالشكل التي يجعل لكل مسير جو عمل أفضل يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل سليم.

- تنمية مهارات التعامل والتوافق الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي توجه العاملين بالمنظمة وبالتالي تنمي مهارات عمليات الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التدريب...الخ) في ظل السيادة جو من الضغوط المهنية لدى الموظفين.

- المشاركة الإيجابية والبناءة في تدعيم روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرووسين لما يسهم في رفع الروح المعنوية للعمال وتحسيسهم بأهميتهم في اتحاد القرار الخاص بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي والمهني.

- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية بشكل يضمن تنفيذ الخطط الموضوعية وتتحاشى الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذ القرار.

- تقليل الاتفاق على العلاج الصحي سواء النفسي أو العضوي الناجم عن الضغوط المهنية المؤثرة على التوازن الفرد النفسي والجسماني.

- تجنب المؤسسة تكاليف اتخاذ القرار قد يكون غير سليم وما سيترتب عليه من مصاريف لتعديله نتيجة القرارات تكون قد اتخذت تحت تأثير ضغط العالي.

ومن خلال ما سبق نستخلص عاملين أساسيين دفعا بالعديد من المؤسسات على الاهتمام بموضوع الضغوط هما :

1- الآثار الصحية للضغوط على العاملين.

2- الآثار السلبية للضغوط على المنظمة.

فيما يتعلق بالآثار العاملين فإن الإحصائيات والأبحاث المرتبطة بدراسة الضغوط المهنية تبين أن استمرار الضغوط يؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم رضائه عمله أو من ثم الوقوع في الاضطرابات العضوية والنفسية مثل الصداع، قرحة المعدة، ارتفاع الدم، إلى جانب الاضطرابات السلوكية كالقلق واللامبالاة والتوتر العصبي حيث يشير كل من جارلين، وورث ونواتان أن 75% من المرضى المراجعين للأطباء في الولايات المتحدة الأمريكية يتكون من أمراض ناتجة عن الضغوط المهنية وتتنحصر تلك الأمراض في القلق الخوف من المستقبل، العدوانية الزائدة اتجاه الآخرين، فقدان الثقة بالنفس الاكتئاب إلى جانب الاضطرابات النفس الجسمية (سعد الإمارة، 2001، ص 16).

وفي تقرير صدر عن مؤسسة كونفيروس يورد في كندا أشار إلى أن حوالي 80% من الموظفين الكندية يعانون من الضغوط والقلق بسبب محاولتهم الموازنة بين المطالب المتعارضة للأسرة والعمل (نجاح قبلان قبلان، 2004، ص 82).

أما فيما يتعلق بالتكاليف المرتبة عن الضغوط المهنية المنظمة، فهي تتعلق بالمشكلات المالية سواء على المستوى الوطني أو التنظيمي فيشير تيرمارس إلى أن الضغوط تكلف اقتصاد أمريكا الشمالية ما بين 100 و200 بليون دولار في العالم، وقد بلغ حجم الإنفاق على علاج الأمراض

القلق والقرحة المعدية الناتجة عن صعوبة التكيف مع الضغوط ما يقارب 45 مليون دولار (سمير أحمد عيسكر، 1988، ص 8).

أما أوروبا فإن خسارة ألمانية من المشاكل الصحية الذات الطبيعية الصحية والنفسية تقدر بـ 22 مليار دولار في العام، وفي بريطانيا تعاني 30% من القوة العمل من المشكلات الضغط النفسي والإحباط (عبد المنان، أكور، ص 23) إلى جانب ذلك فإن الحوادث التي تقع أثناء العمل تكلف اقتصاديات الدول أموالاً ضخمة خاصة فيما يتعلق بتأمين العمل أو التعويض عن الحالات والإصابات التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات.

مراحل الضغوط المهنية :

يمكن التمييز بني المراحل التي تمر بها عملة الإصابة بضغوط العمل وهي على النحو التالي :

المرحلة 01 : مرحلة التعرض للضغوط

يطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستبدل منها على التعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر : زيادة ضربات القلب، أرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري...الخ.

المرحلة 02 : مرحلة رج الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم، في محاولة للتعامل مع هذه المتغيرات، ويأخذ رد فعل أخذ الاتجاهين، إما للمواجهة في محاولة التغلب عليها أو التخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض أو أصيب بالضغط (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 44).

المرحلة 03 : مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا نجح في طلك قد يستقر الأمر وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

المرحلة 04 : مرحلة التعب والإنهاك

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد، نتيجة التكرار المقاومة ومحاولة التكيف، ويمكن الاستدلال إلى الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها : الإستياء من جو العمل انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية مثل : النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة، السكري.

الجدول رقم () : يوضح مراحل الضغوط المهنية

(أنجرودي، سيزلافي، مارك جي والأس، 1991، ص 181)

المرحلة 01	المرحلة 02	المرحلة 03
المستوى العادي للمقاومة		
رد الفعل اتجاه الخطر	المقاومة	الإنهاك
يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعويض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في نفس الوقت.	في مرحلة الثانية يتم التأكد مما إذا كان التعريض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف وتزداد المقاومة وتتجاوز المستوى العادي.	يعقب التعرض المستمر والمتصل بنفس عوامل الإجهاد التي أصبح الجسم متأقلماً معها في النهاية تستنزف طاقة التكيف.

المرحلة الأولى : رد الفعل اتجاه الخطر (المستوى العادي للمقاومة).

المرحلة الثانية : (المقاومة) التأكيد لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف وتزداد المقاومة.

المرحلة الثالثة : (الإنهاك) الإجهاد إما أن الجسم يتأقلم أم يستنزف طاقة التكيف.

أنواع الضغوط المهنية :

تشكل الضغوط النفسية الأساس الذي تبنى عليه الضغوط الأخرى وهو يعد العامل المشترك في جميع هذه الأنواع سواء أكانت ضغوط الاجتماعية، المهنية، الإدارية أو الدرامية...الخ.

فالضغوط المترتبة عن العمل وتأثيراتها أولى نتائجها الجوانب النفسية المتمثلة في حالات التعب والملل التي تنتج القلق والإحباط حسب شدة أو الضعف الواقع الفرد وأن استمراره يؤدي إلى تدهور صحة العالم الجسدية والنفسية وانخفاض وتيرة الإنتاج ونوعيته وزيادة الإصابات في العمل والحوادث وارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويقسم الباحثون الضغوط المهنية تبعا لنظرة مصنفها من حيث :

الجدول رقم () : لآثار المترتبة عن الضغوط (سعد الأمانة، مرجع سابق، ص 04)

أ- الضغوط الإيجابية	ب- الضغوط السلبية
- ضرورة لكل الأفراد لتحقيق النجاح.	- تؤثر على صحة العامل ويطلق عليها اسم الأمراض

- ضرورة لمتخذي القرار في المؤسسات. - تساهم في الحفاظ على حيوية وبقظة العمال من أجل كسر عامل الكسل والتخاذل.	السيكوسوماتية. - تسبب انخفاض في الروح المعنوية والشعور بالتعب. - تؤثر على متخذي القرار الإيجابي الواجب توفره من طرف المنظمة.
--	--

وهي الفترة التي تستقر فيها الضغوط المهنية من حيث الشدة ودرجة تأثيرها على صحة العامل النفسية والجسدية (نجاح قبلان قبلان، مرجع سابق، 82)

الجدول رقم () : من حيث الفترة الزمنية

الضغوط البسيطة	الضغوط المتوسطة	الضغوط المضاعفة
تستمر في ثوان معدودة إلى ساعات طويلة تنتج من أحداث قليلة	تمتد من ساعات إلى أيام تنتج بسبب أعمال إضافية أو زيادة	تمتد من أسابيع إلى أشهر إلى سنوات تنتج من الأحداث كالنقل من

الأهمية.	لشخص غير مرغوب فيه (مسؤول، رئيس)	مكان العمل أو التسريع من العمل.
----------	----------------------------------	---------------------------------

الجدول رقم () : من حيث المصدر (نجاح قبلان، نفس المرجع، ص 8)

ضغوط ناتجة عن بيئة مادية	ضغوط ناتجة عن بيئة اجتماعية	ضغوط ناتجة عن خصائص شخصية
بسبب مستوى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة والتي لا يستطيع العامل مواكبتها والتكيف معها وكذا الواجبات وممارسة المسؤوليات المتنوعة.	تعبّر عن المراحل التي يتفاعل فيها العامل مع زملائه في العمل.	وهي عبارة عن الخصائص الشخصية المتوارثة كالقلق، والأساليب الإدراكية.

مصادر الضغوط المهنية :

هناك مصادر متعددة من مناحي الحياة المختلفة في العمل، العلاقات الاجتماعية، والحياة العائلية والناحية المالية. الظروف العامة للمجتمع، الأحداث العالمية، والعادات السلوكية، تسبب الضيق والقلق والتوتر، فالفرد في تفاعل مستمر مع أكثر من جانب، ويلعب إدراكه الشخصي الذي من خلاله يفسر وينقسم المواقف التي تواجهه دورا مهما في درجة العبء

الواقع عليه من المصادر المختلفة، فهو يتأثر أكثر من مصدر وبدرجات متفاوتة في أي لحظة في حياته (عسكر، 2003، ص 46).

العوامل المهنية : في العمل الأخطار النفسية والاجتماعية هي مجموعة الظواهر المرتبطة بمحيط العمل التي من الممكن أن تظهر بسبب سوء التصميم، أو تنظيم العمل الذي يؤدي إلى غياب الاستقلالية وضغط مرتبط بالمواعيد، كثافة العمل المرتفعة، رتابة المهمة، الوقوع في مشاكل الفيزيولوجية (مثل الضجيج) كذلك التعرض إلى العنف المدني أو المعنوي في العمل خاصة الأشخاص التي تكون مهامهم متعلقة مع المستخدمين أو الزبائن، وأيضا التحرش المعنوي والوضعيات السيئة (خطر الطرد) من أجل إعادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعدد العقود غير المضمونة، كذلك يمكن أن تكون بسبب أمراض القلب والشرابين أو الاضطرابات العظم عضلية (آلام : الأطراف العليا أو السفلى، الظهر، الرقبة) أو الأسباب النفسية كالقلق أو الاضطرابات الإحباط التي من الممكن أن تحدث أثناء أو بعد حادث صادم يؤدي في مكان إلى توقف العمل (yves8piens, 2008, p 95) يواجه كل أفراد المتعاونين على العمل معين ضغوط خاصة بهم.

الجدول رقم () : ميزة منظمة الصحة العالمية

تسعة أنواع من الأخطار المرتبطة بها وهي كالتالي :

محتوى العمل

طبيعة العمل	مهام ذات وتيرة واحدة، قليلة الإثارة، ليس لها معنى، غير ممتعة.
عبئ عمل، إيقاع العمل	كثرة أو قلة النشاط (الفعل) وجود صعوبات ظرفية بكثرة.
ساعات العمل	ساعات العمل مضبوطة وطويلة، غير متوقعة وغير متوافقة مع الحياة الاجتماعية.
المشاركة والرقابة	نقص المشاركة في اتخاذ القرارات أو رقابة على طرق العمل.
تطور المهني المسار	عدم الاستقرار، قلة وضوح آمال الترقية والاعتراف الاجتماعي نظام تقسيم الأداء غير واضح أو غير عادل (فوق أو دون المستوى الكفاءة المطلوبة لمنصب العمل).
الدور داخل المنظمة	قلة وضوح الأدوار، عدة أدوار غير متوقعة، المسؤولية عن عدة أشخاص.
العلاقات بين الأفراد	نقص الاعتبار، من طرف المسؤولين سواء العلاقات بين الزملاء، إزعاج، تحرش العنف، عزل.
ثقافة المنظمة	سوء الاتصالات، عدم وضوح أهداف المنظمة.
الروابط بين الحياة	الصراع بين مطالب الحياة المهنية والحياة الخاصة،

المهنية وبين الحياة الخاصة	نقص الدعم من العائلة من أجل مشاكل العمل، قلة معرفة المشاكل الشخصية في العمل.
----------------------------	--

العوامل النفسية الاجتماعية لأفراد المنظمة : حسب عسكر (2003) تعرف أيضا بالعوامل البيئية وتتفاوت مع المسؤوليات الحياتية اليومية إلى الأحداث والتغيرات التي تخبرها ببعديها السلبي والإيجابي، تنشأ هذه العوامل من التفاعل بين الإدراك وعمليات التأهيل الاجتماعي، وبعبارة أخرى من التغيير التقييم الشخصي للأحداث التي تقع ضمن مجالنا النفسي والاجتماعي.

تصنف هذه الأحداث كمايلي :

- المشاكل الصحية، المرض العضوي القلق حول العلاج الطبي والتأثيرات الجانبية للأدوية.
- مشكلة الوقت إنجاز أمور أكثر مما يسمح به الوقت المتاح للفرد مسؤوليات متعددة، ودعم وجود وقت كافي.
- هموم الشخصية : الوحدة والخوف من المواجهة والمسؤوليات.
- البيئة : المشكلات الاجتماعية والأخلاقية، ضجيج حركة المرور.
- المسؤوليات المالية : سداد القروض.
- هموم العمل : عدم الرضا، انخفاض الدافعية، العلاقات السلبية مع زملاء العمل.

• **هموم المستقبلية :** الضمان الوظيفي، احتمال تدهور الحالة الصحية، التقاعد (عسكر، 2003، ص 81).

وضمن إطار العوامل النفسية الاجتماعية تناول عسكر أربع عوامل منها اليأس أن نذكرها باختصار وهي :

1- **التكيف :** تعتمد صحة الفرد العامة على الاحتفاظ بتوازن الجانب العقلي والبدني، فالجسم بطبيعته يعمل جاهدا وبصورة مستمرة للاحتفاظ بهذا التوازن في مواجهة التغيرات الجبائية، وتكمن الخطورة في أن هذه التغيرات من شأنها إحداث خلل في التوازن الكيميائي والذهني وإجبار الجسم على اللجوء إلى عملية التكيف للاحتفاظ بذلك التوازن.

2- **الإحباط :** يشعر الفرد عادة بالإحباط في حالة وجود عائق يمنعه من تحقيق هدف شخصي أو في حالة شعور بالعجز عن القيام بأي عمل لتغيير الموقف المرغوب فيه، وفي الغالب يتجسد رد الفعل في انفعال الغضب، ومن الطبيعي أن يصاحب ذلك إنوزات للهرمونات التي ترتبط بالمواقف الضاغطة (عسكر، 2003، ص 82-88).

3- **زيادة العبء :** تستخدم هذه العبارة بالتبادل مع عبارة المثيرات والتي تشير إلى زيادة المتطلبات على قدرات الفرد لمواجهتها، ويتمثل ذلك في عوامل مثل عدم وجود وقت كافٍ لإنجاز المتطلبات زيادة المسؤولية، المحاسبة، عدم وجود دعم أو مساندة

اجتماعية، والتوقعات العالية غير الواقعية من جانب الفرد في ما يتوقعه من مردود عمله أو نوعية السلوك من أصدقائه.

4- **الحرمان الحسي قلة الإثارة :** مثلما تؤدي زيادة المثيرات أو زيادة الحمل إلى خبرة غير سارة ومن ثم تصبح من مصادر الضغوط، ينطبق القول نفسه على قلة الإثارة، وعادة تشتمل قلة الإثارة في المهام الروتينية التي لا تتطلب مجهودا فكريا أو بدنيا من الفرد.

فالفرد الذي يجد نفسه يزاوّل عملا متكررا خال من الإثارة، يفقد الرغبة في الأنشطة اليومية، يجد نفسه منهمكا خلال العمل اليومي، يؤدي عملا أقل من قدراته يجد حياته مملة، يشعر بالقلق بسبب فقدان الإثارة، يشعر غالبا بالملل، يكثر من أفلام اليقظة خلال اليوم، ويشعر بالوحدة مثل : هذا الفرد يعاني من الحرمان وقلة الإثارة أو الاستشارة (عسكر، 2003، 89-93).

العوامل الشخصية للضغوط المهنية :

(أ)- **مصادر تتعلق بالفرد :** أهمها :

- عبئ العمل الزائد كثيرا أو قليل جدا.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز الأعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.

- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
 - المسؤولية عن الناس،- بسبب وجود التفاعل الكبير مع الناس.
 - مناخ عمل غي آمن.
 - عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
 - غموض وتنازل الدور الذي يؤديه الفرد، عدم التأكد الفرد من الدور المتوقع منه أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
 - عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
 - التغيير من أي نوع بخاصة حينما يكون جوهريا وغير عادي لأنه يتطلب التكليف.
 - الإحباط (حريم، 2009، ص 336).
 - وهناك ضغوط ناتجة وتنشأ لنوع الوظيفة، وفي الجدول التالي مثال يوضح بعض أنواع الأعمال وأسباب الضغط الناتج عن الوظيفة.
- جدول رقم () : يبين الضغوط التي من الممكن أن تسببها نوعية الوظيفة**

(خضير، 2009، ص 263)

نوع الوظائف	أسباب الضغوط المرتبطة بها
-------------	---------------------------

المجالات المالية : المحاسبون المتعاملون في البورصات والأسواق العالمية، خبراء الرهن العقاري، العاملون في البنوك.	في المؤسسات التي تكون الأموال فيها هي المنتج الرئيسي يكون مستوى الضغوط المرتفعة سمة من السمات الدائمة، ولكما زاد تكسبات النقود محل التعامل كلما زادت الضغوط الملقاة على كاهل الموظفين.
المجالات التسويقية : مدير المبيعات والتسويق، وخبراء الإعلان.	هذه الوظائف تجعل العاملين بها مطالبين بالتكليف باستمرار مع التقلب في الطلب، وكذا الأهداف البيعية التي وضعوها من خلال الميزانية، فموظفوا المبيعات في مواجهة دائمة مع الضغوط.
المجالات المعلوماتية : مبرمجو الحاسبات، مسؤولو نظم المعلومات، المسترونون التقنيون.	يعمل المختصون في تكنولوجيا المعلومات في أسرع الصناعات، عرضة للتغير، فالمسؤولون عن الجانب التقني يلزمهم تقديم شرح للمشكلات المعقدة الخاصة بالحاسوب.
وسائل الإعلام : الصحف والمجلات، التلفزيون، والناشرون.	يسعى العاملون بتلك الوسائل إلى التعامل مباشرة مع كافة التغيرات التي تحدث في المجتمع، والتنقيب عنها للبحث عن مادة إخبارية جديدة من أجل أن يكون لهم السبق الصحفي فيها.
الطب : المصرفون	عندما تكون صحة الإنسان في خطر تكون هناك ضغوط

والمرضات، الأطباء، الصيدلة، رجال العلاج الطبيعي.	لا حصر لها، تستلزم اتخاذ القرار الصحيح بأقصى سرعة فهناك كم من الضغوط لا يستهان به عند التعامل مع الأمراض البشرية.
المتعاملون مع الناس مدير الأفراد الموظفون في مجالات الاجتماعية، المحامون، بالإضافة إلى أي مدير يعمل تحت إمرته مجموعة من الموظفين.	وهي وظائف تستلزم مهارات معينة مثل : اللباقة، الحساسية، الحذر، سعة المصدر، القدرة على كسب الآخرين، ومن الضروري هنا عدم الإفراط في عملية التأديب أو الإجراءات أو غيرها من القرارات التي تسبب الضغوط للجماهير.

ويقصد بها بالعوامل الشخصية للضغوط المهنية تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته، كالوراثة البيئة التي عاش فيها وتربى إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب الوعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته سواءا كان ذلك في نطاق العمل أو خارجه، ومن أبرز العوامل التي تتعلق بمصادر الشخصية العناصر التالية :

(أ)- **نمط الشخصية** : أدت التي قام بها الدكتور راي رونفان المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي بمستشفى سان في الستينات الميلادية، إلا أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل الدم، تدعى أنماط سلوك الشخصية، و تم تصنيفها إلى نمطين هما : (نمط الشخصية أ،

نمط الشخصية (ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول.

ويتميز صاحب نمط الشخصية (أ) بخاصية الإقدام، والتنافس والمثابرة، والنشاط الزائد، وكثرة الحركة، والإقبال على العمل، ولكنه يتحدث بانفعال يستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما أنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور يكره الانتظار، وفي صراع دائم مع الأفراد والأحداث، لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بأمراض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغط العمل واستجابته لها بقدر كبير أما صاحب نمط الشخصية (ب) فهو شخص هادئ الطباع، ومسترخي الأعصاب ويتميز بحساسية الطباع، والتفوق العلمي لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ) إلى فئتين : الفئة الأولى وهي الشخص الذي يرى نفسه محور السكون فيستخدم عبارة أنا أفعل – أفا أهتم – أنا اعتقد – وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض من القلب ونوبة القلب، أما الفئة الأخرى التي تتحدث كثيرا عن نفسها ولا تركز على ذاتها فإنها أقل تعرض لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصين (ب)، حيث يتفاوت الأفراد من فرد لآخر حسب قدرتهم على السيطرة الداخلية والخارجية لديهم، فالذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الداخلي يعتقدون أن باستطاعتهم التحكم بكثير مما يحدث لهم بينما الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجي يعتقدون أن ما يحدث في

حياتهم يكون بسبب عوامل خارجة عن إراحتهم وذلك حسب نظرة الفرج لشخصيته ولذاته.

(ب)- الجنس : يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة الضغوط العمل، لا سيما على زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل والتي يختلف موقفها الاجتماعي الوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعا، ومحدودية الدور الوظيفي التي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا.

(ج)- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل : تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين القدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية للضغوط المهنية، ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك المهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهته متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة، لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر على الضغوط المهنية ومستوياتها لدى العاملين، لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدتهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها.

(د)- الحالة النفسية والبدنية : تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد على مقدار استجاباتهم لمثيرات الضغوط المهنية التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها، وذلك تبعا لاستجاباتهم النفسية والسلوكية والعاطفية،

وحسب الفروق الفردية التي خلقها الله بها، كما يربط الكثير من الباحثين بين الأمراض النفسية والبدنية، ويرون أنها منشأ كثير من الأمراض الجسمية التي تعود إلى الاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة للضغوط المهنية كثيرة ومتنوعة منها القلق والإحباط والاحتراق الداخلي وتوهم بالمرض، وقد يؤدي هذه الحالات إلى إحداها بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وزيادة الحساسية والتوتر والمبالغة بردود الأفعال السلوكية، ويؤكد هيجان أن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات الدينية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع الدم، زيادة معدل التنفس وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن الضغوط المهنية ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.

وصنف أبلسون (1986) Abelson (ذكر محياوي، 2006) العوامل المسببة لضغوط العمل إلى ثلاثة مسببات رئيسية.

• **مسببات الضغوط التنظيمية :** والتي تتضمن تلك العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، ذلك أن هناك القليل جدا من الموظفين الذين يشعرون إلى أنهم يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي في المواقف ذات الضغوط الحادة.

• **مسببات الضغوط الفردية :** والتي تتضمن الإحباط الوظيفي الذي يتضمن بدوره صراع الدور، غموض الدور، الاتصال السي، والبيروقراطية والعمل الممل.

• **مسببات الضغوط البيئية :** والتي غالبا ما ترتبط بدرجة التوافق (تكيف) الفرد البيئة التي حوله والتعايش مع المتغيرات التي تصاحب معظم مواقف العمل، حيث أن المتغيرات غير المرغوبة غالبا تؤدي إلى ضغوط شديدة على الفرد مثل : التغيير التكنولوجي، وتغيير موقع العمل، وتغيير الوقت، إلى جانب بيئة العمل الطبيعية من ضوضاء والحرارة وبرودة، وكذلك طريقة الأداء العمل وما يتطلبه من الوضعيات مثل الوقوف أو الجلوس، أو تركيز للحواس أو خطورة العمل والجدول () التالي يوضح باختصار العوامل المسببة لضغوط المهنية لكل صنف من الأنصاف السابقة.

جدول رقم () : يوضح نموذج (أبلوسن Abelson عن التسرب الوظيفي

وتصنيفه لعوامل المسببة لضغوط العمل

مسببات الضغوط البيئية	مسببات الضغوط الفردية	الضغوط التنظيمية
1- التغيير الوظيفي في الحاجة إلى تكليف.	1- الإحباط الوظيفي.	1- عدم وجود الحوائز المادية
2- التغيير	2- غموض العمل وتداخل الأعمال	الملائمة والكافية.

2-	عدم وجود	مع الغير.	التكنولوجي.
3-	التصور الواضح للورقي الوظيفي.	3- الاتصال البيئي "تشوش المعلومات".	3- تغير طبيعة أو مكان الوظيفة.
3-	التخصص الضيق.	4- التميز والرقعة وعدم العدالة.	4- الترقية.
4-	العمل الزائد (فوق طاقة الفرد).	5- البيروقراطية.	5- إعادة تنظيم الجهاز الإداري.
5-	عدم كفاية الوقت لإنجاز العمال.	6- العمل المشمل.	6- تغيير وقت العمل.
6-	صعوبة العمل.	7- التفكير في التقاعد.	7- بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، البرودة، الرطوبة).
7-	صعوبة اتخاذ القرار.	8- طريقة أداء العمل الجلوس الوقوف التركيز على	8- بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، البرودة، الرطوبة).
		9-	9- طريقة أداء العمل الجلوس الوقوف التركيز على

بعض الحواس في أداء العمل.		
------------------------------	--	--

المصدر : (السماوي، 2006، ص 34) نقلا عن هيجان 1995، ص 21

أ)- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل : غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد ولذلك نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها من أهم الضغوط :

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة وموازرتها.
- التنازل والصراع بين أرااد الجماعة.
- ويمكن للمدير أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم من خلال :
 - عدم توفير الدعم والموازرة للأفراد.
 - عدم إظهار اهتمام الفرد.
 - ممارسة الإشراف وتوجيه غير مناسب.
 - السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
 - التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

(ب)- الضغوط التي تسببها المنظمة : لقد صنف "Luthans" المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي عوامل تتعلق بسياسات المنظمة وتتضمن :

- تقييم أداء العاملين بصفة ارتجالية وغير منصفة.
 - عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
 - تعليمات وقواعد غير مرنة.
 - تدوير نوبات (ورديات) العمل.
 - إجراءات غير واضحة.
 - تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
 - واجبات وظيفية غير متوقعة.
- ❖ **الهيكل التنظيمي :** ويتضمن العوامل والجوانب التالية :

- المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- قرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين أو الاستشاريين.

❖ ظروف العمل : وتشمل :

- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد واد كيميائية سامة ومواد شعاعية.
- تلوث الهواء.
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
- إنارة غير مناسبة.

❖ العمليات : وتتضمن :

- اتصالات ضعيفة.
- أهداف متضاربة وغامضة.
- قياس غامض وغير مناسب للإنجاز.
- نظم الرقابة غير عادلة.
- معلومات غير مناسبة.

ومن العوامل المنظمة التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط الأفراد في المنظمة : ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيودا أكثر على سلوك الفرد، فمثلا فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية في المنظمة والمناخ التنظيمي غير السليم.

(ج)- مسببات الضغوط خارج المنظمة :

يواجه الإنسان ضغوط كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليس لها علاقة بعمل للفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها فقد تكون ناشئة من عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث الشخصية، وتعييدات الحياة العصرية الحاضرة والتغيرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد الآخر (حسين حريم 2009، ص 933).

الآثار مصادر الضغوط المهنية :

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثرا على الفرد في حد ذاته، وعلى المنظمة، وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة لكن هذا لا ينفي أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة بحيث أن المتفوق عليه أن وجود القدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أدار الفرد عليه فإن للضغوط أثارا سلبية والأخرى إيجابية :

الآثار الإيجابية للضغوط المهنية : وتتمثل فيمايلي :

- التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول المشكلات.
- زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل.
- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.

- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل (توفيق عبد الرحمان 1994، ص 24).

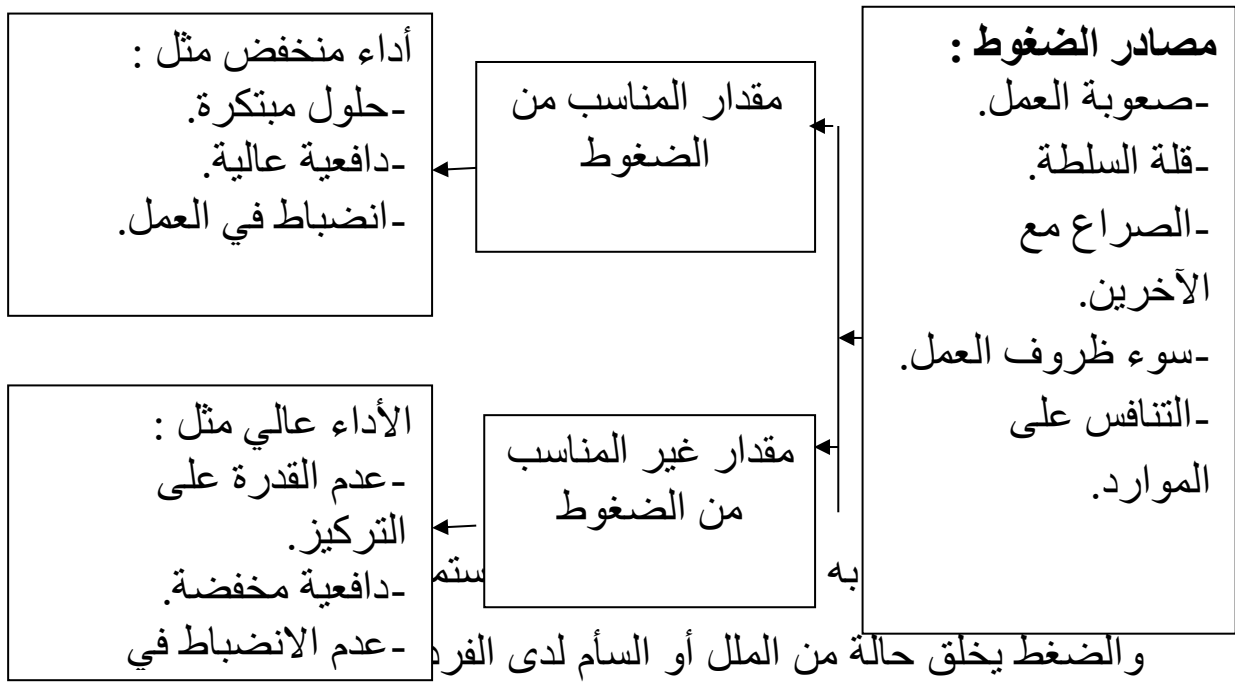
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط (عمر وصفي عقيل، 2005، ص 600).

الآثار السلبية للضغوط المهنية : يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في :

(أ)- **الانخفاض الأداء :** إن ارتفاع مستوى الضغوط على المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العامل، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه.

كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا، ونسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط والأداء (أحمد ماهر، 2003، ص 392).

الشكل (2) : يوضح تأثير العمل على الأداء



للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباه وانجذاب الفرد نحو عمله (عبد المعطي عساف، 2004، ص 336).

ج)- الغياب : يعرفه فيرنون بأنه مجموعة نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق، والضيق الشديد، واضطراب في حالة الانفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة لتعرضه للضغوط الناتجة عن نية العمل الخارجية الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته (كامل محمد عويضة، 1996، ص 151).

د)- التغيب : تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة، وتكون بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله (عبد المعطي عساف، 2004، ص 337).

حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى أن تغيب تماماً (ديفيد فونتانا، 2009، ص 37) وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماماً، كما تخلق حالة من حالات دوران العمل (عبد المعطي عساف، 2004، ص 337).

هـ- مشكلات صعبة : حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد من قدرته على التحمل، قد يصيب بأمراض صحية خطيرة مثل : الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، وعبد انتظام معدلات القلب، أمراض الكبد والرئة، أمراض الجهاز العصبي المختلفة، ارتفاع ضغط الدم زيادة نسبة الكوليسترول في الدم (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 91).

استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية :

تمارس المنظمات سياسات مختلفة في طريق علاج ومنع الضغوط المهنية، وهذه السياسات من شأنها أن تعالج أو تقلل أو تمنع الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية، وإدارة هذه الأخيرة (الضغوط المهنية) لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط، وإنما أيضاً تشمل استشارة وتنشيط الضغوط إذا ما كانت طفيفة جداً في المنظمة، إذ لا بد من توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

وفيما يلي طرق علاج الضغوط المهنية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد.

أولاً : الوسائل التنظيمية لعلاج الضغوط المهنية

- 1- **تحليل أدوار الفرد وتوضيحها :** بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو غيره، وهذا ما يساعد على تجنب التنازع وتضارب في الأدوار، لأن ذلك يساعد من التخلص من المعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون بالمنظمة (فيلا وعبد المجيد، 2005، ص 30).
- 2- **إعادة النظر في تصميم الأعمال :** ما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل : توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، الاعتراف، فرص التقدم.
- 3- **إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد :** من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما ينتج للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، الاتصالات المشاركة، اللامركزية، تفويض السلطة، اللارمية، المرونة...
- 4- **المؤازرة الاجتماعية :** من خلال توفير علاقات الاجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساندة ويقدرونه، ويعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته يشركونه في أنشطتهم، مما يقلل شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

- 5- **تخطيط وتطور المسارات الوظيفية للأفراد :** بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو في مجاله الوظيفي.
- 6- **برامج مساعدة العاملين :** وتشمل على برامج وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
- 7- **الإرشاد :** يهدف إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، ونحو الآخرين وبأنها قادرا على مواجهة متطلبات الحياة، ويتم الإرشاد بواسطة أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة حيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإنصاح عن مشكلاته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد لا يتعلق بمشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشكلات تتعلق بشؤون الرفد الخاصة (عبد العظيم حسين، 2006، ص 252).

ثانيا : الوسائل الفردية لعلاج الضغوط المهنية

- 1- **التمارين الرياضية :** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الركض،

السباحة، ركوب الدراجات... هم أقر عرضة للتوتر والضغط من غيرهم، وتشير الدراسات ضمن هذا الإطار إلا أن التأثير الرئيسي لممارسة المنظمة هو الحماية ضد أمراض القلب والتوتر الزائد يضاف إلى ذلك التمرين المنتظم الذي ينمي الثقة بالنفس.

2- **الاسترخاء :** ويؤدي إلى انخفاض التوتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطأ في عملية التنفس، ويتم اتخاذ وضع مريح العينين ووسيلة متكررة في مكان هادئ (قوراري 2004، ص 57).

3- **التأمل :** وفيها يتم الاسترخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفريخ الدهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغط، ويردد الفرد كلمة مسالمة أو يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، ومن طرف التأمل، قراءة القرآن الكريم، اليوجا.

4- **الفكاهة :** الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغط التي يواجهها الفرد.

5- **التغذية البيولوجية الرجعية :** وتتضمن هذه الطريقة باستخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغير في الجسم، وفي ضوء ذلك بتصور الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات.

6- **ضبط السلوك ذاتيا :** وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمر التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه فمثلا : مدير المبيعات الذي يواجه سيلا مستمرا من شكاوي العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوي ويحول للمدير الحالات الاستثنائية فقط، كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.

7- **إعادة بناء المعرفي :** وهي تشجيع الفرد على تبني الاتقاد بأن إخفائه المتقطع لا يجب أن يعني لا بأنه إنسان فاشل أو سيء.

8- **شبكة العلاقات :** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق روابط الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد التوفير المساندة الاجتماعية له.

9- **الاهتمام بالفرد :** وهي طريقة تتعدد مسألة تحقيق التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤولياته عن تطوير وتطبيق تقبل الفرد مسؤولياته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة ونظام التنفس واسترخاء العضلات، والتخيل الإيجابي، والتغذية، وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

- 1- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.
- 2- التوعية الغذائية.
- 3- تخفيف الضغوط والاسترخاء.
- 4- اللياقة البدنية.
- 5- الحساسية اتجاه البيئة (خضير 2009، ص 303-307).

-نظريات المفسرة للضغوط المهنية : حاول العديد من الباحثين والدارسين لظاهرة الضغوط المهنية العمل على إيجاد طرق ومناهج متنوعة تكون بمثابة الأداء الموجهة لدراساتهم، مما أدى إلى تنوع في هذه الأساليب والاتجاهات التي ينتمي إليها الباحثون، ومن خلال ما تقدم حول الضغوط المهنية يمكننا تحديد ثلاث اتجاهات رئيسية لدراسة الضغوط المهنية.

- اتجاه سلوكي يرى أن الضغط يمكن دراسته من خلال الأفعال والأنشطة الواضحة والظاهرة.

- اتجاه عقلي يولي أهمية لعملية الإدراك العقلي ونوعية الأخطار الناتجة عن التعرض للمثيرات الضاغطة.

- اتجاه السوسولوجي يرى في التغيرات البيو كيميائية أساس تفسير الضغط، وقد أوجت هذه الاتجاهات إلى العديد من الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات النفسية والاجتماعية والتنظيمية

والإدارية الطبية وغيرها وفي هذه الدراسة سنركز على نظريات الأكثر أهمية والتي تساهم في إثراء هذا الموضوع.

- **نظرية هنري موراي 1930 :** يرى الموراي أن هناك فرقا ما بين مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط، فمفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط هو صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما :

• **ضغط بيتا :** ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

• **ضغط ألفا :** يشير إلى الخصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي، وقد أوضح أن سلوك الفرد لا يرتبط بالنوع الأول (B-S) أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعينها.

ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا يعبر عن مفهوم ألفا (A-S) (هارون توفيق رشيد، 1999، ص 100).

نظرية هانز سيللي 1956-1976 : تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية وقد برزت هذه النظرية على إثر الدراسات التي أجراها الطبيب سيللي حول الاستجابات النفسية للمرضى حيث اكتشف أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات

يمكن التنبؤ سماه بالأعراض العامة للتكليف (هارون توفيق رشيد، 1999، ص 50).

تتطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط المتغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة وأن هناك استجابة وأنماط معينة في الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج واعتبر أعراض الاستجابة الفيزيولوجية لضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة، حددها وفق ثلاث مراحل سبق وأن وضعناها عندما تناولنا مراحل تشكيل الضغوط المهنية.

نظرية "سبيلبرجر" 1972 : يميز "سبيلبرجر" في نظريته بين القلق كالسمة والقلق كالحالة ويقول أن للقلق شقين :

- سمة القلق هو الاستعداد السمة الطبيعي حيث يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية.

- قلة كالحالة هو القلق الموضوعي والموقفي يعتمد على الظروف الضاغطة وعلى هذا الأساس يربط "سبيلبرجر" بين الضغط والقلق الحالة بحيث يعتبر الضغط الناتج سببا لحالة القلق (أفاروق السيد عثمان، 2001، ص 99).

ومن هذه النظرية نستنتج أن "سبيلبرجر" استطاع أن يوجد علاقة بين القلق الضغط المهني بحيث يعتبر أن الضغط يمكن التعرف عليه من خلال القلق الذي يتعرض له الفرد في موقفه المهني.

نظرية التقدير المعرفي لازاريس 1996 : نشأت هذه النظرية نتيجة

الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب هذه النظرية هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، وترتكز في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تصنفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط لكون هذه الأخيرة تتأثر بما يشعر به الفرد في إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة وتستند في تفسيرها للضغوط المهنية على التمييز بين النوعية من التقدير المعرفي.

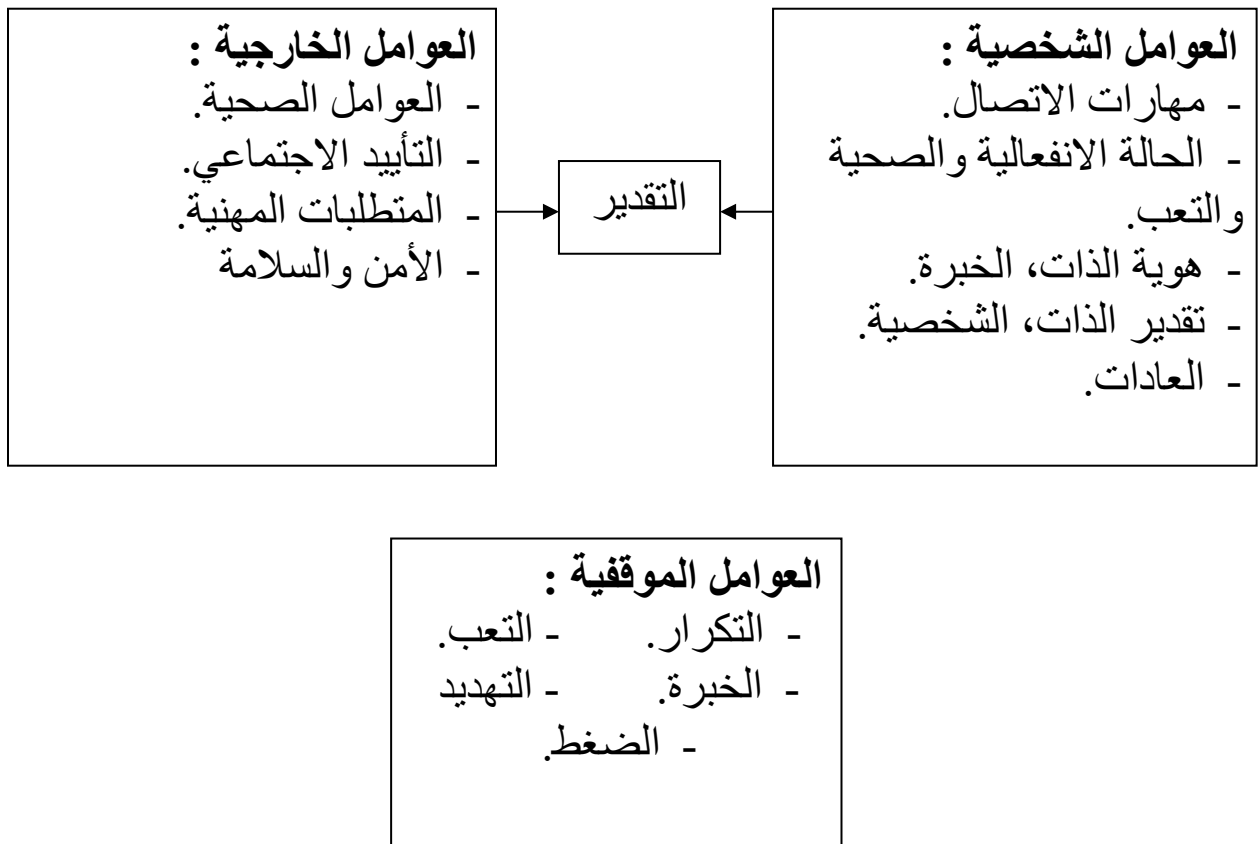
(أ)- **مرحلة التقدير الأولي** : وهو عبارة عن إدراك ومعرفة الفرد للأحداث الضاغطة.

(ب)- **مرحلة التقدير الثانوي** : وهو عبارة عن مجموعة الطرق التي يتبعها الفرد لمواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف.

وفقا لبناء هذه النظرية فإنه ما يعتبر ضغطا بالنسبة للفرد مالا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر لأنه يتوقف على مدى تنبيهه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى خصائص الشخصية للفرد وخبرات الذاتية في تحمل الضغوط وحالته الصحية، وكذا عوامل الموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل بيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة (فاروق السيد، 2001، ص 101).

وعليه فإن كافة الأحداث الفاشلة تؤدي إلى الضغوط ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم () : يوضح نظرية التقدير المعرفي زاريس "Lazarus"



2. الصراع بين أفراد :

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين إثنين أو أكثر أعضاء الجماعة الواحدة و يظهر ذلك بسبب تفاعل و تعامل الأفراد مع بعضهم البعض و بمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض ، و ان قدرتنا في التعامل و الاتصال تختلف، ويمكن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة و إختلاف البعض

عن البعض الآخر هو أمر طبيعي و حتمي داخل الجماعة.(ماهر ،2000:
(276

و لما كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية
الجماعية ،فإن الصراع بين الأفراد لهم شخصياتهم و مدركاتهم و قيمهم و
اتجاهاتهم و رغباتهم و حاجاتهم التي تختلف قليلا أو كثير فيما بينهم تجعل
الصراع ظاهرة عادية و طبيعية و تعدد أنواع الصراع بين الأفراد، فقد
يكون منصبا على السلطة او المركز الاجتماعي، او يتركز على نصيب
أكبر من العائد و المكافآت تختلف أسباب الصراع بين الأفراد و نجد منها:
-متغيرات تنظيمية.

-إصدام بين الشخصيات.

-نظم قيمية مختلفة.

-الإحساس بوجود خطر يهدد المكانة.

-مدركات ووجهات نظر متباينة.(حريم ،2009: 179)

3.الصراع بين الجماعات:

الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات، هذه الأخيرة تنجز
أعمالها عن طريق الجماعات، الدوائر، و الاقسام...الخ ،كالصراع بين
مصلحتي الإنتاج و التسويق أو بين المالية و التسويق و هكذا، و هذه
الصراعات قد تكون بسيطة أو ثانوية أو جوهرية و بالغة الأهمية و يأخذ
هذا المستوى شكلين أساسيين هما:

1. الصراع الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضهما سلطة أو سيطرة على الآخرين، و ترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك.

2. الصراع الرأسي: ويقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، و تضيف فيها صلاحيات التصرف المستقل و يختص البعض الآخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار. (عياصرة، 2008: 38)

4. الصراع على مستوى المنظمات:

ان بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الاخرى ادى الى ظهور ما يسمى بنظرية الالعاب ، وهي عبارة عن توصيف لجميع الازواج المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها ، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الاطراف للتوصل الى قرار ما يخدم مصالحها جميعا ، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي الى نتيجة مرضية ترضي الطرفين ، إذ أن الصراع على مستوى المنظمات يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور حتى تثبت

وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة ان لا يكون الصراع قد ازاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة . (العسوي ، 1998: 71)

كما أن تعرض المنظمة الى شتى انواع الصراعات يؤدي الى حلول الارتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي ، مما يؤدي الى حدوث الاضرار لكل الاطراف ، وبطبيعة الحال لا يوجد نموذج مثالي او قاعدة محددة من اجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا ، ولكن يمكن التخفيف من حدتها ، ويكون ذلك من خلال القضاء على الاسباب التي تؤدي الى ظهوره ، سواء كانت اسبابا نفسية وببيروقراطية ، ولمثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق اسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخفيف من الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية و القومية ، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة واحلال مبادئ التعاون والآراء بين جميع الاطراف. (حسن، 1975: 376)

من هنا نستنتج أن الصراع ظاهرة تنظيمية، تحدث على جميع المستويات بين الفرد وذاته بين الزملاء والأقسام وبين المنظمات وهي أما تكون بصورة معلنة أو خفية.

أثار الصراع التنظيمي:

أولا: الآثار الإيجابية:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على

الفرد والتنظيم ، مما يعكس أثرا إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ، ومن أهم

الآثار الإيجابية:

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم ، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة ، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة . -يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجا أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم ، وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل .

-يساعد الصراع أحيانا على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد ، وخاصة ذوي الميول العدوانية .

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة.

ويذكر (حريم، 2004)بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.

- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .

- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة .
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية. (إدريس، 2014: 112)

ثانيا: الآثار السلبية للصراع:

- إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها مايلي :
 - إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها و عدم القدرة على تحقيقها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات لتنظيمية بعضها عن بعض.
 - ظهور المصالح الشخصية ، و بروز الأنانية و الاستشعار بالمصالح.
 - ارتفاع معدلات دوران العمل.
 - مقاومة التغيير ، و تقوية فرص التطوير.
 - تعطيل عملية اتخاذ القرار و انخفاض الكفاءة التنظيمية و ضعف التنسيق و التعاون بين الأجزاء
 - التنظيمية المختلفة داخل المدرسة.
 - توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد و إدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم ، و ربما العدوانية و الكراهية
- . إدارة الصراع التنظيمي :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع محتوم ويتعذر إجتنابه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى إنهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار، لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء 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 (العميان، 2005: 381).

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها تلك الأساليب و الإجراءات التي يعتمد عليها المدير لتشخيص الصراع و التعامل معه ومحاولة إستثماره و إستغلاله قدر الامكان، بدلا من القضاء عليه. (افضال الرحيم، 1986: 99)

إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتتدرج هذه الاستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى استراتيجيات سلبية نسبياً، ومن بين هذه النماذج ما يلي :

نموذج Holton:

احتوى نموذج Holton : في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

الخطوة الأولى: تحديد الصراع: وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي :

1- تحديد أطراف الصراع: بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.

2- تحديد طبيعة الصراع: تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسة للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.

3- تحديد بداية الصراع: من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدىء بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.

4- تحديد موقع الصراع: حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.

5- المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.

6-النتائج المترتبة على الصراع :لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.(كامل مصطفى، 2003 : 98)

الخطوة الثانية :تحديد الحلول:

ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي :

-لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع :فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.

-وضع القواعد التي تسير عليها العملية :فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكلية، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال ..الخ.

-تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة :لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.

-وضع البدائل :إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً؛ للوصول إلى حل.

-تحديد المعايير :أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.

-تقييم الحلول على أساس المعايير :من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولا بد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف. (عسكر ،2001 :112).

الخطوة الثالثة :تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية:

-وضع خطة للعمل :تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لا بد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

أ -من الذي سيشترك في تطبيق الحلول ؟

ب - ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ت - ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع. (حسين سلامة،2004 :123)

نموذج March & Simon :

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي:

- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

- الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة، التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.(العسولي، 2011: 39)

نموذج Robbins :

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي

- 1- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- 2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

3- **أسلوب حل المشكلات**: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.

4- **أسلوب تجنب الصراع**: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.

5- **أسلوب التهدئة**: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.

6- **أسلوب التسوية**: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

7- **أسلوب الإكراه**: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

8- **أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني**: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.

9- **أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام**: يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

نموذج Rahim :

ولقد أوضح فيه بعدي استراتيجيات إدارة الصراع، وهما :

- بعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.

- بعد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:

-**التكامل**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.

-**الإرضاء**: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

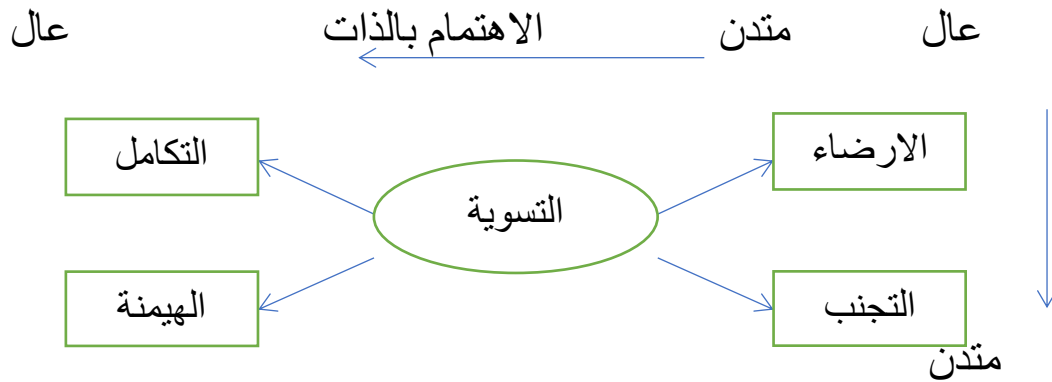
- **الهيمنة**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

-**التجنب**: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.(النملة،

(2007: 35)

- **التسوية**: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل رقم (05) يوضح نموذج Rahim لحل الصراع



نموذج Thomas & Kilman :

فقد استخدم ثوماس وكلمان (Thomas & kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل رقم (1)

شكل رقم (1)

نموذج ثوماس وكلمان

أسلوب التعاون (Collaborating)
التنازل (Accommodating)

(تعاون ولأحزم)

(تعاون وحزم)

الحل الوسط (Compromising)

(التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)

أسلوب التنازل (Avoiding) غير حازم
أسلوب التنافس (Competing) حازم
(لأتعاون ولأحزم) (حزم ولأتعاون)

(العميان، 2004، 382-385)

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع , على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال, الفصل الجسدي بين أطراف الصراع , التفاعل المحدود).

التهدة :

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتنف حد الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف , والتوفيق).

الإجبار :

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع , ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

المواجهة :

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع , حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها. (القيوتي , 2000 , 258-260)

المساومة :

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط. (جواد، 1995، 154)

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

1. استراتيجية التجنب: (لا تعاون ولا حزم)

تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن واهتمام كبير بالآخرين ، حيث يتأب الفرد اهتمامات الآخرين على حساب إهتماماته هو ، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون (تعاوني ، ومتدني ، ، التأكيد على الذات . (عبد الفتاح، 2009: 27)

كما أن الصراع يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة ،والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة /خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع .(قطيشات، 2010: 82)

2. إستراتيجية السيطرة (حزم ولا تعاون) :

يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته . (الخليلة، 2010: 21)

وعند استخدام إستراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، ويفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة، واستخدام هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الإستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع . (العميرة، 2002:

(247

3. إستراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم) :

يرى توماس وكيلمان أن هذه الإستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة / مكسب) وفي هذه الإستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل. (العميرة، 2002: 247)

4. إستراتيجية التسوية : (التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على وتقوم على مبدأ الأخذ : موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة، والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة : يرضي الطرفين (مكسب / خسارة، مكسب / خسارة) لأن كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر إلى التخلي عن شيء آخر، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن.

5. إستراتيجية التعاون (تعاون وحزم):

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي) ، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب /مكسب)لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما. (العميرة، 2002: 248)

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

1.دراسة النملة (2007) :صممت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب الصراع ،و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ، والتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ،و لعل أهمية هذه الدراسة تنبثق من كونها موجهة لتحديد الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية التي تؤثر بشكل مباشر في حل الصراعات داخل المدرسة ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

—يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، يليه أسلوب الحل الوسط ،

حيث يستخدم مديرو المدارس الثانوية هذين الأسلوبين بدرجة عالية . و جاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة ، يليه أسلوب استخدام السلطة.

أما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم فيأتي بالمرتبة الخامسة ، و يأتي أسلوب التجنب في المرتبة السادسة وهي المرتبة الأخيرة .

- تمارس الأساليب التالية : المجاملة ، استخدام السلطة ، اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم ، التجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية.

- كما أنه لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيف .

و في ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات التي يؤمل أن يكون لها دور فعال في حل الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية ، وهي:

- ضرورة منح مديري المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات التي تتفق مع مستوى مسؤولياتهم فيما يتعلق بالعمل الإداري بصفة عامة ، وفيما يتعلق بإجراءات حل الصراعات بصفة خاصة. هذا الإجراء من شأنه أن يعزز المكانة الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية

- ضرورة اتخاذ الخطوات العملية لإشراك مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالصراع داخل المدارس.

- الاهتمام ببرامج التوعية الموجهة إلى منسوبي التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس وتوفير النشرات و الدراسات الحديثة الخاصة بإدارة الصراع. (النملة 2007: 1) .

2. **دراسة العنزي (2010) بعنوان "درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات"** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. وقامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (360) معلمة، وأشارت النتائج إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبه، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيرا التجنب، وأشارت النتائج إلى انه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع، باختلاف المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية للمعلمات. (الجعافرة، 2012: 1670)

3. **دراسة الجعافرة (2012) بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم،** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع

جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج ($\alpha \geq$ عند مستوى الدلالة بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية. (الجعافرة، 2012: 1663)

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Leonarad،1989): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية وبينت الدراسة إلى أن المدراء يميلون إلى استخدام إستراتيجية التقاضي والمجاملة والحل الوسط والمديرات يستخدمن أسلوب التنافس والتعاون بدرجة اكبر وان المدراء ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إستراتيجية التعاون والمنافسة.

2-دراسة (Mcintyre،1993) : هدفت الدراسة إلى إجراء المقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر رؤوسهم

تجاه إدارة الصراع .وتوصلت الدراسة أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير وذلك ومن وجهة نظر المدراء والمديرين يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات اللواتي يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين وذلك من وجهة نظر المرؤوسين. ان الذكور أكثر استخداما لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداما لأسلوب المنافسة.

3-دراسة (Nowakowski، 1995):هدفت الدراسة إلى تحديد اثر

الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها .وكانت النتيجة ان الذكور أكثر استخداما لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداما لأسلوب المنافسة.

4-دراسة (Henkkin & cistone& Dee، 2000):هدفت

الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المتبعة هي التنافس والتعاون والحل الوسط .

خاتمة:

من خلال ما تقدم عرضه نستنتج ان الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية و حتمية داخل اي تنظيم باعتبار ان الافراد في تفاعل مستمر ،و نتيجة هذا التفاعل من الطبيعي ان يختلفوا او يتصارعوا. وهذا ما يمكن أن يساهم في تطوير و رقي التنظيم من خلال روح المنافسة التي يخلقها و التي تنوع الابداع و حب التمييز و بالتالي تحسين الاداء و الانتاج و تحقيق النمو و الرقي.

المراجع العربية :

1. أبو تايه ،كريم بندر (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية،،مجلد (20) العدد (2).
2. أبو جاسر، صابرين مراد(2010) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
3. أبو ندا، سامية خميس(2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيميةفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية -غزة.

4. أحمد البدراني (2010) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية ،دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، السعودية.
5. أحمد السيد كردى (2011) .إدارة السلوك التنظيمي.
6. أحمد بن علي غنيم (2008) إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة،مجلة جامعة طيبة ، العلوم التربوية ، السنة الاولى ، العدد 2.
7. أحمد صقر عاشور (1989)السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، القاهرة
8. أحمد ماهر (2002) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية ،القاهرة.
9. أشرف عبد التواب عبد المجيد ، زهور سمران مرزوق العوفي(2016)العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، العدد 80
10. أفضل الرحيم (1986) .استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة،المجلة العربية للادارة ،الرياض.

11. أمال ،زرفاوي (2014) اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ،رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم .
12. إبتسام ميسون الفقعاوي (2017) ،،استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير منشورة
13. ابن منظور ،جمال الدين أبي الفضل (2003) ، لسان العرب .دار الكتب الجامعية.
14. إدريس (2014) .السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية،مصر.
15. جبار رتيبة (2017)محاضرات في منهجية لبحث العلمي ،كلية العلوم الانسانية ،سطيف.
16. حريم ،حسين(2003) ادارة الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6) العدد (2) .
17. حريم .(2004) .السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال .دار ومكتبة الحامد :عمان.
18. حريم، حسين (2009) السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

19. حسن الحكاك (1975) *نظرية المنظمة* ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
20. حمادات ،محمدحسين (2007) *الادارة التربوية وظائف وقضايا* معاصرة ،دط،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.
21. حمود كاظم ،خضير (2002) *السلوك التنظيمي* .ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن
22. الخالدي أسماء وسلامة (2014) *العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفلاق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين* ،مجلة المنارة ، الاردن ، المجلد 20، العدد 2 .
23. الخشالي،شاكر(2004) *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها* عل بإحساس العاملين بفعالية الادارة و حدة و ايجابية الصراع : دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات الصناعية في الأردن .المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7)، العدد (1).
24. الخلايلة،أنس (2010) *إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها* على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
25. درّه، عمر محمد (2007) *أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة* ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة عين شمس.

26. الدّهان (1992) نظريات منظمات الأعمال ، ط1، مطبعة الصفدي، عمان.
27. زاهد (2011) السلوك التنظيمي . ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
28. زايد، عادل (1995) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة.مجلة الادارة العامة،مجلد (34)، عدد.(4)
29. زايد ،عادل (2006) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر.
30. زياد بركات (2014)درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم ،مجلة الدراسات النفسية والتربوية بجامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان. بلدية شتمة بسكرة ، مذكرة ماستر علم اجتماع ادارة اعمال.
31. السعود، راتب، وسلطان ،سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق،مجلد 25، عدد(1+2)
32. سلاطنية، بلقاسم، و الجيلاني، حسان(2004) منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار

33. سلامة عبد العظيم حسين ، (2004) إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ،دار الفكر للطباعة و النشر، عمان ،الأردن .
34. سلطان، محمد سعيد (2002) السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ،مصر.
35. سمية جقيدل (2014)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
36. -صفاء جميل الجعافرة (2012)أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد(2).
37. طارق طه (2007) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دط ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
38. محمد زين العابدين عبد الفتاح (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم).
39. عبدالواحد ،مؤمن : (2008) الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

40. سارة مهني (2016) العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمقر
41. نماء جواد، العبيدي (2012) "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ،المجلد (8) ،العدد 24.
42. أمال، العبيدي(2008) إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)
43. -العتيبي، طارق بن موسى (2006) الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
44. عسكر، سمير(2001) دور الصراع في الادارة ، ع4،المجلة العربية للادارة عمان ، الاردن.
45. العسولي، محمد غالب(2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة.
46. -العطوي، عامر علي حسين (2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي :دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة، و الإقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد 1.

47. علي محمد علي الصلابي (دن) العدالة من المنظور الاسلامي ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان.
48. العميرة،محمد (2002) *مبادئ الادارة المدرسية* ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة :عمان ، الاردن.
49. العميان، محمود سليمان (2005) *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* ،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن.
50. العميان،محمود سليمان (2002) *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* ،دط، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
51. السبيعي ،سعيد بن فايز(2012) *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين* ،رسالة ماجستير،جامعة القرى ، المملكة العربية السعودية.
52. عوّاد عمرو محمد احمد (2003) *تحليل ابعاد العدالة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث الادارية أكاديمية السادات للعلوم الادارية* ،مصر م (21)،عدد (1).
53. عياصرة، معن محمود (2008) *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل* ،ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان.
54. العيسوي ، عبد الرحمان (1998) *سيكولوجية الادارة* ،دط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية

55. فوزية ،عبد الرزاق (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ،دراس ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،رسالة ماستر ،بسكرة
56. القريوتي،محمد(1993) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية . عمان : المكتبة الوطنية
57. قطيشات. (2010) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
58. كامل المغربي (1996) السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان كامل المغربي (2004) السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم .دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.
59. كامل، مصطفى (2003) إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع،جمهورية مصر العربية، القاهرة.
60. اللوح ، أحمد (2008)الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين...
61. محمد جلدة، سليم بطرس (2011) الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ،دط، دار الراية للنشر والتوزيع ،الاردن.

62. محمد ضياء الدين الرئيس (1976) النظريات السياسية الاسلامية ، مكتبة دار التراث ، ط7
63. محمد عبد السعيد عليان (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،إدارة الاعمال ،جامعة الازهر.
64. محمود العميان (2013) السلوك التنظيمي في مؤسسات الاعمال ، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع،ط6. .
65. مساعدة (2013) إدارة المنظمات ،منظور كلي . ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
66. مصطفى، أحمد سيد (2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، جامعة بنهي ،
67. -المعشر (2005) الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،. (1)2
68. -المومني ،واصل جميل (2011) المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. -ناصر محمد،العدلي (1993) ادارة السلوك التنظيمي ،ط1 ،دار مرام للطباعة الالكترونية ،السعودية.

70. -النملة، سليمان (2007) إدارة الصراع بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
71. -نورة، شعوة (2012) نمط الاتصال الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب و اللغات و العلوم الإنسانية و الإجتماعية –رسالة ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية .
72. -وادي، رشدي عبد اللطيف (2007)العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
73. خميس أسماء،(2014) أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم.
74. حمزة ،معمر (2014) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ،رسالة دكتوراه العلوم ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

المراجع الاجنبية

- ‘ Dorsey-Irwin, *Organizational Behavior*, Kelly, J. .75
1969. ‘ Illinois, Homewood
- Mark, N & Adrian, T. (2003). Organizational Justice, .76
trust and the management of change exploration.
.Personal Review, 32, (3)
- (1992) Conflict and Conflict ‘Thomas, K. W. .77
Update *Organizational Management: Reflections and*
Behavior 13, ‘
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, ninth .78
.edition, New Jersey, Prentice Hall
- Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict .79
.management. *Journal of Social Issues*, 50(1)

