

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

بوزيد حميد

زعنون عبد الكريم

بعنوان:

ضغوط العمل ومساهمتها في حدوث الصراع التنظيمي

من وجهة نظر أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علناً أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/أ	مُحَمَّد زوزي	جامعة غرداية	رئيساً
/أ.د	معراج هواري	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
/د	لويذة بهاز	جامعة غرداية	مشرفاً مساعداً
/د	علي بن ساحة	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

أمي

أبي رحمه الله

وإلى روح أخي الغالي إبراهيم - رحمه الله -

وإلى زوجتي الكريمة

وإلى زملائي في العمل وإلى جميع طلبة دفعة الماستر 2017-2018

إلى زملاء الدرب الدراسي

وإلى كل من له في القلب مثقال ذرة من التقدير والاحترام

حميد

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية إلى عائلتي الكبيرة

إلى الوالدين أُمي حفظها الله

وإلى روح والدي رحمه الله وطيب ثراه

وإلى إخوتي وأخواتي

وإلى عائلتي الصغيرة زوجتي الغالية وولداي

إلى شريكي في العمل وعائلته الكريمة

إلى جميع أصدقائي وأخص بالذكر هذه الدفعة

إلى كل طالب علم يُسَبِّحُ له الحوت في البحار .

عبد الكريم

شكر وعرفان

الحمد لله والحمد لله رب العالمين والحمد لله

ما بين الحمد لله والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد ﷺ

نتقدم بالشكر لكل أساتذة هذه الدفعة

وخاصة الأستاذ المشرف معراج هواري، والأستاذة المشرفة لويزة بهاز

ونشكر الطاقم الإداري على مساعدته لنا في انجاز هذا المشروع

الأكاديمي بهذا الحرم الجامعي

حميد ، عبد الكريم

المخلص :

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل العام وهو ما مدى علاقة ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف دراستنا قمنا باستخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين والأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج الدراسة وهي أسلوب الاستبيان والمقابلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

توجد علاقة بين ضغوط العمل وحدوث صراع تنظيمي ، كما أن الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية والضغوط الفردية وحتى على مستوى الجماعة كالعلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي، وحتى تلك الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة كبناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة تؤدي إلى هذا النوع من الصراع التنظيمي. كما وجدنا فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية .

ومن خلال هذه النتائج قدمنا بعض التوصيات التي تهدف للتقليل من مصادر ضغوط العمل بالتعامل الجدي مع هذه الظاهرة والتحكم بها لتحقيق أهداف الجامعة منها تحيين خلية يقظة إدارية تقيس وتكشف بؤر الضغوط والصراعات التنظيمية وإعداد استراتيجيات المعالجة والتعامل معها .

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، صراع تنظيمي، جامعة، استراتيجيات .

Summary:

In this study, we have attempted to answer the general question: what is the relationship of work pressure to the occurrence of organizational conflict? in the institution. In order to achieve the objectives of our study, we used the analytical method to analyse the data and information obtained. This study was applied to a sample of administrative staff, Commercial and management sciences in the university of Guardia, based on a set of tools that help to collect data and test hypotheses to reach the results of the study, 74 questionnaires were distributed to teachers and administrative staff. The study reached a number of conclusions, the most important of which are:

There is a relationship between work pressures and organizational conflict. The pressures on the physical environment, individual pressures and even at the community level, such as poor relations with colleagues, subordinates and presidents, lead to organizational conflict. Even those pressures on sources at the enterprise level as improper organizational structure, Clear lead to this kind of organizational conflict.

We also found differences between respondents on the impact of labour pressures on organizational conflict due to demographic and functional characteristics.

Through these results, we have made some recommendations aimed at reducing the sources of work pressure by dealing seriously with this phenomenon and controlling it to achieve the goals of the university of which update a regulatory vigilance cell that measures and exposes the foci of organizational pressures and conflicts and prepares and processes treatment strategies.

Keywords: Work Stress, Organizational Conflict, University, Strategies.

فهرس الموضوعات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
V	قائمة الموضوعات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل والصراع التنظيمي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل والصراع التنظيمي
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي "كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية"
49	تمهيد
50	المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية
52	المبحث الثاني : طرق وأدوات الدراسة
58	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
97	الملاحق
110	فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	المواقف المناسبة وغير المناسبة لإدارة الصراع	(1-1)
54	الاستبانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة	(1-2)
55	متغيرات الدراسة	(2-2)
56	درجة أهمية بنود الاستمارة	(3-2)
56	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي سلم ليكارت الثلاثي	(4-2)
57	قياس ثبات الإستبانة اختبار الفاكرونباخ	(5-2)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(6-2)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(7-2)
61	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(8-2)
61	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(9-2)
62	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(10-2)
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط المتعلقة بالبيئة	(11-2)
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط متعلقة بالفرد	(12-2)
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الضغوط على مستوى الجماعة والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين	(13-2)
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط على مستوى المنظمة	(14-2)
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الصراع التنظيمي	(15-2)
70	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Sminov	(16-2)
72	اختبار الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.	(17-2)
73	معامل الارتباط بين صناعة الضغوط الفردية وحدث الصراع التنظيمي في المؤسسة	(18-2)
74	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الضغوط على مستوى الجماعة.	(19-2)
75	معامل الارتباط بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل الكلية.	(20-2)

76	اختبار Anova يوضح الفروقات في المحاور ترجع إلى نوع الوظيفة	(21-2)
77	تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية	(22-2)
78	تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية	(23-2)
79	تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالضغوط على مستوى الجماعة	(24-2)
80	تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة	(25-2)
81	تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالصراع التنظيمي	(26-2)
82	اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الجنس	(27-2)
83	اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والعمر	(28-2)
83	اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(29-2)
84	اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والخبرة.	(30-2)
85	حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد بين مصادر ضغوط العمل والصراع التنظيمي	(31-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	عناصر ضغوط العمل	(1-1)
09	نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	(2-1)
10	نموذج كرايترز وكيني لدراسة ضغوط العمل	(3-1)
10	نموذج فهم الضغط ونتائجه	(4-1)
11	نموذج تحليل ضغوط العمل	(5-1)
24	كيف ينشأ الصراع	(6-1)
30	أبعاد إستراتيجيات الصراع	(7-1)
54	الاستبانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة	(1-2)
59	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
60	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(3-2)
61	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(4-2)
62	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(5-2)
63	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(6-2)

مقدمة

مقدمة:

وفقاً للاتجاهات المعاصرة تعتبر المنظمات الإدارية الرأسمال البشري أهم عنصر يتفاعل مع متغيراتها الداخلية والخارجية إلا أنه توجد معوقات في بيئة العمل تحول دون فاعليته وطموحاته ومن بين هذه المعوقات ضغوط العمل التي تعتبر تحدياً للمنظمات مما ينتج عنه صراعات تنظيمية سوف تكون نتائجها سلبية ومؤثرة على الأداء الكلي للمنظمة، والمدير الكفؤ هو الذي يسيطر ويحد من أسبابها وزيادة نطاقها في بيئة العمل.

والمؤسسات الأكاديمية لا تنبئ من ضغوط العمل والصراع التنظيمي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى. وبما أنها خزان المورد البشري للدولة بات من الأهمية دراسة المعوقات والتي تكمن في ضغط العمل وما يرافقه من ضغط نفسي وإرهاق يسبب نقص في مستواهم الوظيفي ويؤثر على علاقاتهم مع الرؤساء والزملاء وتولد صراعات تنظيمية مختلفة وجاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي وماهي أهم الاستراتيجيات لتقليل منها والحفاظ على الأداء الفعال وبالكفاءة العالية .

ولإبراز النقاط المهمة للدراسة تم إجراء دراسة تطبيقية للكشف والوقوف عن العلاقة بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي في هذه المؤسسة التعليمية وتم اختيار عينة من أقسام العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية من أساتذة وإداريين .

(أ) إشكالية الدراسة:

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال طرحها كالتالي :

ما هو دور ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة؟.

(ب) الأسئلة الفرعية:

ومن الأسئلة الفرعية نذكر :

- ما هي مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بحدوث صراع تنظيمي؟.
- ما هي مستويات تأثيره في المؤسسة الجامعية محل الدراسة؟.
- ما هي سبل تخفيف ضغوط العمل؟ .

(ج) فرضية الدراسة :

توجد علاقة بين ضغوط العمل وحدوث الصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

ينطلق بحثنا من الفرضيات الفرعية التالية :

تأثير الضغوط حسب مصادرها يعمل إلى حدوث الصراع التنظيمي من خلال :

- الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.
- الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور،غموض الدور فقدان السيطرة،المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة.
- الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.
- الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم،عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.
- توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية

(د) مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الشخصية :

- الميول الشخصي للموضوع ضغوط العمل كونه واقع معاش في ميدان العمل ومنظمات الأعمال.
- محاولة اختيار موضوع يتناسب والتخصص المدروس.

المبررات الموضوعية :

- كون ضغوط العمل معقدة ومركبة جانب منها يخص سلوك الفرد أي العامل وشطر منها تلعب المنظمة و بيئتها الداخلية دورا كبيرا فيه.
- إهتمام بعض المنظمات بتحقيق الأرباح دون الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات.
- الأعباء المترتبة على نتائج الضغوط تقع على كاهل المنظمات والمتمثلة في حدوث نزاعات داخل بيئة العمل.
- التعرف على الإستراتيجيات الملائمة للمواجهة الضغوط .

هـ) أهداف الدراسة :

- يتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول حل الإشكالية المطروحة وهي ما مدى علاقة ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة .
- تهدف هذه الدراسة من جهة لإبراز مشكل الضغوط المهنية لدى الموظف كالتالي:
- إعطاء صورة شاملة لضغوط العمل وأهم النتائج التي تنعكس عنه، وعلاقة هذه الضغوط بالفرد والمؤسسة.
 - إبراز مستويات ضغوط العمل لدى الموظف والأستاذ الجامعي.
 - التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة والبيئة المادية والوظيفية لدى الموظفين وأساتذة التعليم العالي.
 - طرح توصيات ونتائج هذه الدراسة وتقديمها والتي تنعكس إيجابيا على المؤسسة الجامعية .
 - يعتبر هذا البحث إضافة متواضعة لمكتبة البحوث لاستفادة منه .
- و) أهمية الدراسة :

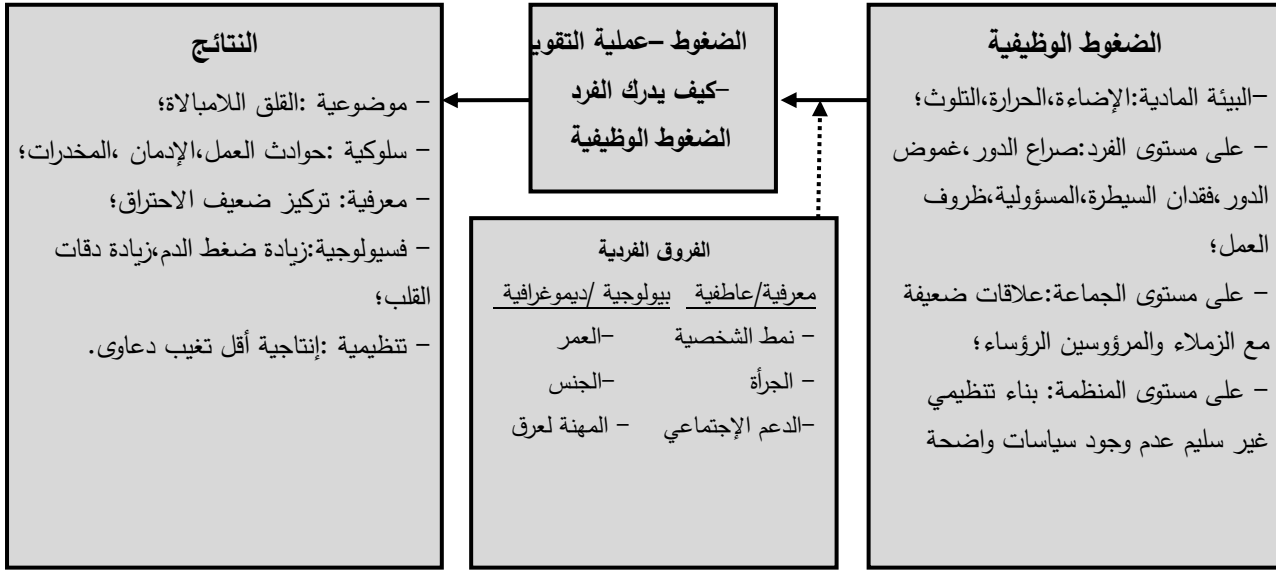
- يمكن التوصل لنتائج وتوصيات تسهم في تحسين مستوى أداء الموظفين وتخفيض بعض الضغوط عليهم من خلال إتباع استراتيجيات تقلل من هذه الضغوط .
- تحسين الأوضاع المهنية للموظفين من خلال توصيف أهم الضغوط والمشاكل المهنية ووضع حلول ممكنة، لما لهم من دور مهم في تكوين الأجيال بكفاءة وفعالية .
- التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظف والأستاذ وماهية مسببات الصراع التنظيمي.
- والأهمية الجوهرية لهذه الدراسة ، هي أنها تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بمسببات ضغوط العمل والصراع التنظيمي ويقوموا برسم سياسات لتخفيف أثارهما من أجل النهوض بالقطاع الأكاديمي والبحث العلمي .

ز) حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة في المجالات التالية :

الحدود الموضوعية :

التركيز على نموذج جيبسون وزملائه 1982 دون غيره من النماذج كونه يبرز أكثر عدد من المصادر مقارنة بالنماذج الأخرى والمتمثلة في:



1 - البيئة المادية : كظروف الحرارة والإضاءة والتلوث.

2 - مصادر فرعية: صراع الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة، المسؤولية و ظروف العمل.

3 - مصادر على مستوى الجماعة: وتتمثل في العلاقات الضعيفة مع الزملاء و المرؤوسين والرؤساء.

- التركيز على الجانب السلبي للضغوط كونها تعمل لحدوث الصراع التنظيمي سلبي داخل المنظمة .

- التركيز على الجانب السلبي للصراع داخل المنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نقوم بتوضيح العلاقة بين الضغوط والصراع التنظيمي أي لما يكون

العامل يعاني من ضغوط وذلك حسب مصادرها المبينة في النموذج المقترح هل سوف تؤدي إلى حدوث

صراعات تنظيمية حسب نوعها جماعية أو فردية أو بين المنظمات (الكليات)

القيمة العلمية للموضوع حيث يدرس قضية من أهم القضايا هذا العصر وهي ضغوط العمل وعلاقته

بالصراع التنظيمي .

تعدد الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال إلا أنه سجل ندرة في الدراسات الجزائرية في مجال التعليم

العالي خاصة .

الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة عينة من الموظفين والأساتذة في قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير.

الحدود المكانية: تتجلى حدود الدراسة بجامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الحدود الزمانية : السنة الجامعية 2017/2018

ي- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من صعوبات ومن الصعوبات التي واجهتنا نذكر منها:

- تداخل المصطلحات حسب الباحثين في هذا المجال؛

- صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيان نظرًا لطبيعة عمل العينة.

- كون العمل جرى في محل الدراسة.

ء - هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل والصراع التنظيمي، حيث قسمناها إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول ماهية ضغوط العمل والصراع التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتطرقنا للدراسات السابقة حول الموضوع.

أما الفصل الثاني فتطرقنا للجانب التطبيقي الذي تكون من ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام لجامعة غرداية، أما المبحث الثاني فتطرق لطرق وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث فقمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها. وأنهينا هذا العمل بخاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لضغوط العمل والصراع التنظيمي

تمهيد:

اعتبرت ضغوط العمل من المواضيع التي شغلت وركزت عليها جهود الباحثين في مجالات متنوعة، سواءً كانت إقتصادية واجتماعية ونفسية، لما لها من أثر كبير على الفرد والمنظمة * ككل، وسواءً كانت مصادرها خارج المنظمة أو داخلها إذ يعد العمل في المنظمات مصدراً للضغوط التي يشعر بها العاملون في مختلف المستويات الإدارية، فيشعر الكثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالات عدم التوازن النفسي والجسمي مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي مما ينتج عنه صراعات ضمنية وأخرى صريحة سوف تكون نتائجها سلبية ومؤثرة على الأداء الكلي للمنظمة لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الخاصة بضغوط العمل والصراع التنظيمي ومختلف الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البحث وفق مبحثين .

- المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل والصراع التنظيمي؛

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

* المنظمة، المؤسسة، شركة، لها نفس المعنى.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل والصراع التنظيمي

ضغوط العمل تشمل مجمل المؤثرات المادية، المعنوية والتنظيمية أو البيئة التي تؤثر على سلوك العاملين وبالتالي فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه. فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها مما يؤثر عليه سلوكيا فسيولوجيا وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه الوظيفي وسوف نتطرق في هذا المبحث لمفاهيم المتعلقة بالضغوط وكذا مصادرها وكيفية التعامل معها.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال الرأسمال البشري الذي يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن التغيير الذي يصيب الفرد نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة، لذلك لا تزال ضغوط العمل تتال اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي فما هو مفهوم ضغوط العمل؟.

الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

إن مفاهيم ضغوط العمل تختلف وفقاً لأفكار الباحثين ومدارسهم، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه، ومرد ذلك الاختلاف أساساً إلى ارتباط مفهوم ضغوط العمل بكثير من العلوم المتباينة والمختلفة مثل الطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية؛ تُرجع كلمة ضغط (STRESS) إلى الكلمة اللاتينية (STRINGER) والتي تعني السحب بشدة (to draw tight) وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "أكرها وقسراً"، و جهد قوي و إجهاد و توتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية¹.

كما يشير مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً قد نشأ في المنظمات التي تعتمد على تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري². ويرى دافيد وزملائه أن ضغوط العمل " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظائفهم وتتسم بإحداث تغيرات بداخلهم تدفعهم للانحراف عن أدائهم المعهود"³

1 - بحري صابر، أهم إستراتيجيات إدارة الضغوط الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر العدد الثاني، جوان 2014، ص 136.

2- صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2007، ص 14.

3-David yong et.al, A Study of stress among university staff in Malaysia, European journal of social science, volume 08 N° 01,2009, P 122.

وقد عرفه هانز سيلاي Hans Sely "إستجابة جسدية غير محددة لمطلب معين"¹. وتعرف أيضاً "المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية الني تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تقتصر إلى الإدماج الوجداني، والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الإبتكار، وتعرف أيضاً بأنها الإنعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان"²، كما عرف بأنه استجابة أو تكيف مع ظرف أو موقف خارجي يتولد عنه انحراف جسدي أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة³ من التعاريف السابقة يتضح أن ضغوط العمل تتكون من ثلاث عناصر، عنصر مثير ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد، ثانياً عنصر الإستجابة ويتمثل في ردود الفرد الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط، ثالثاً عنصر التفاعل بين العوامل المؤثرة والعوامل المستجيبة⁴، والشكل رقم "01-01" يوضح ذلك.



1 -محمود عبد الفتاح رضوان ،مهارات التكيف مع ظروف العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،مصر 2012، ط1، ص67.

2 - فدوى أبو سالم، إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، محاضرة على النت https://www.youtube.com/watch?v=RAAnq9_1Q-Xg تاريخ التصفح 01 /03/2018.

3 - مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب ، العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار، مجلد 4 ،العدد 9 ،العراق، 2012 ص147.

4 - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العاملين على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم (دراسة ميدانية)،رسالة لنيل درجة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،عمان ،الأردن 2009 ،ص -ص 24-25 بتصريف.

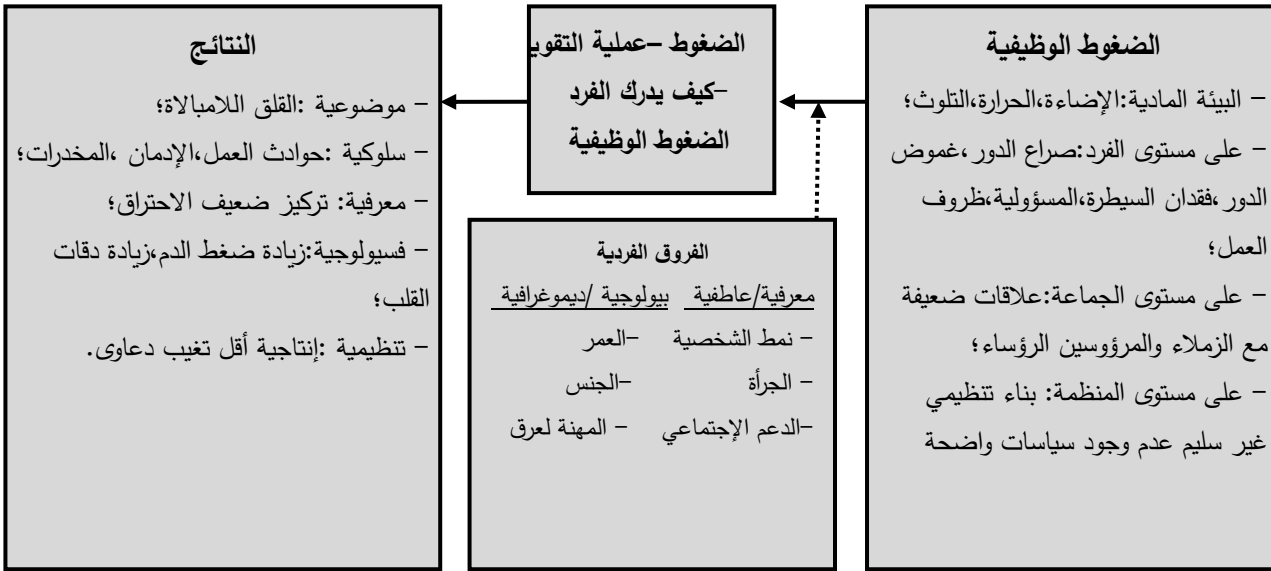
الفرع الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل

إن مسببات ضغوط العمل تكون من مثير خارجي أو داخلي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص، تتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية¹ ومن هذه المصادر:

1- نماذج ضغوط العمل: نذكر أهم الدراسات التي صنفت نماذج ضغوط العمل :

أ- النموذج الأول: نموذج Gibson , Ivancevich and Donnelly

الشكل رقم (1-2) : نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



Source: Gibson, L. James, John M. Ivancevich & James H. Dpnnelly, Jr

.Organization: Behaviour, Processes 8th ed, Irwin, Boston, 1994 p 226

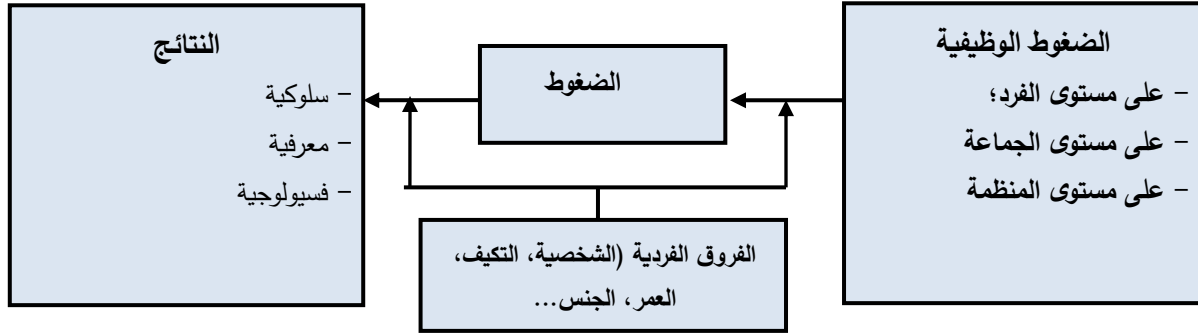
النموذج يوضح مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية إدراك الفرد لها بحيث تتحكم في الضغط محددات وفروق فردية (معرفية عاطفية وبيولوجية / ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها وكذا نتائج وأثار الضغوط.

ب- نموذج Kinicji, Krenter : لا يختلف نموذجهما كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة، المنظمة) والخارجية (الأوضاع

1 - جاسم المشتت دواي وسعد عبد عابر، ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 27، 2010، ص 219.

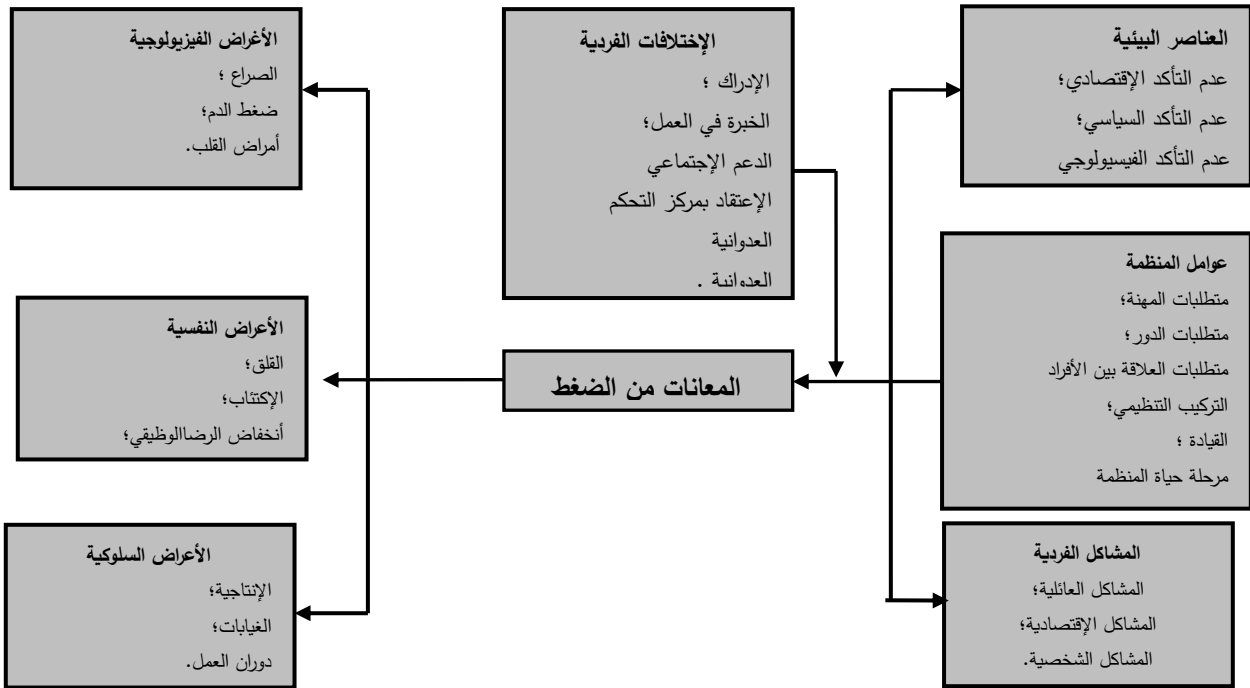
الإقتصادية والأسرية، ونوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها والشكل التالي يوضح النموذج.

الشكل رقم (1-3): نموذج كراينتنز وكيني لدراسة ضغوط العمل



المصدر: عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 12.
ج- نموذج فهم الضغط ونتائجه: يحدد النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والفردية والخاصة بالمنظمة، التي تعتبر مصادر محتملة للضغط وفيما أصبح الضغط فعليا، فإن ذلك يعتمد على الاختلافات الفردية مثل الخبرة في العمل والشخصية. وحينما يشعر الفرد بالضغط، فإن أعراضه يمكن أن تظهر على شكل نتائج فيزيولوجية أو سلوكية أو سيكولوجية¹.

الشكل رقم (1-4): نموذج فهم الضغط ونتائجه



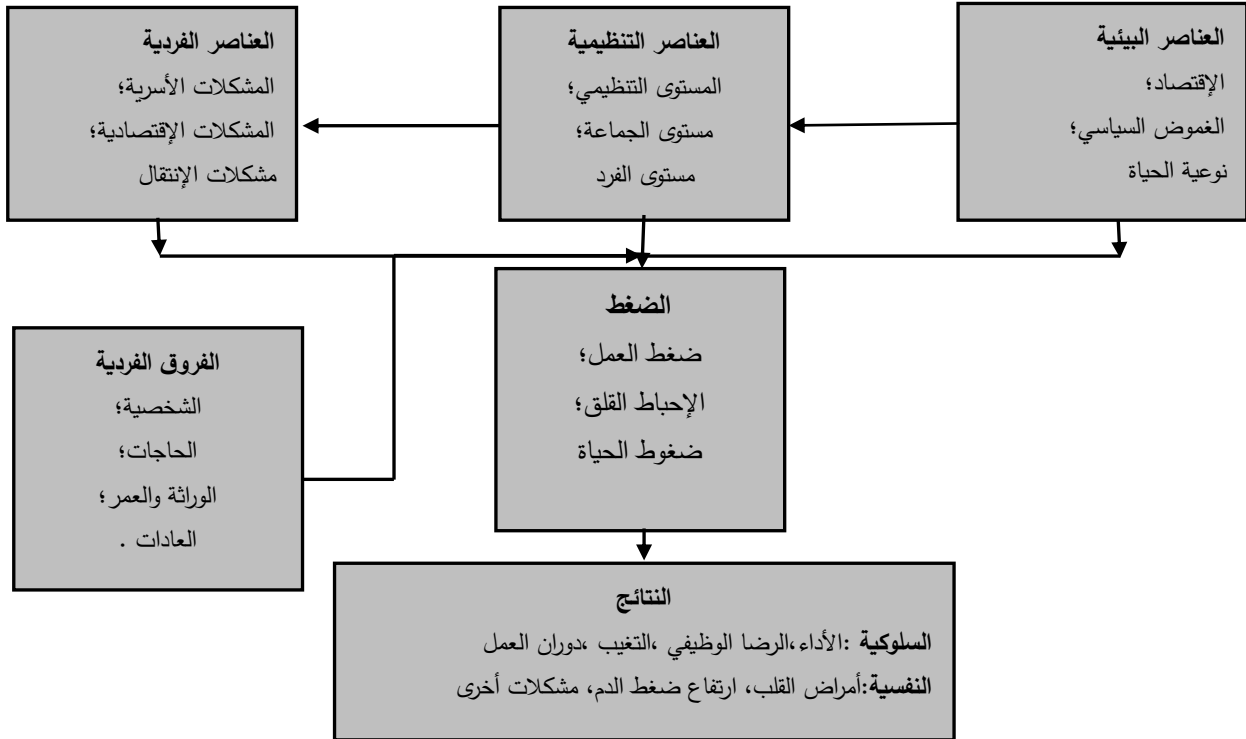
المصدر: العظمية ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2003، ص 272

1 - العظمية ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2003، ص 373.

د- نموذج الحبوب الذهبية الستة : لمصادر الإجهاد التنظيمية المختلفة تسمى "الحبوب الذهبية الستة" (كريستنسن ، 1999) يقدم هذا النموذج ستة عوامل التي تشكل الإطار الأكثر ملائمة لوظيفة آمنة وسليمة "Six Golden Grains" Kristensen

- السيطرة أو التأثير: إمكانية، التحكم في أساليب العمل ، وسرعة العمل ،فواصل ، أدوات ، تصميم مساحة عمل ، إلخ ؛
 - القدرة على التنبؤ: الواجبات، طول يوم العمل ، الواجبات المستقبلية الخ ؛
 - الدعم الاجتماعي: يتم تقديم المساعدة فيما يتعلق بمهام معقدة وشاملة؛
 - المعنى : المهمة المنجزة ذات مغزى كما يتم مساعدة الآخرين ، بتطوير مواهبهم ،إلخ ؛
 - المطالب : يجب أن تكون معقولة وشفافة المطالب الكمية (العمل الحمولة) والطلبات النوعية (درجة من الصعوبة) ؛
 - المكافأة: يجب أن تتطابق مع الجهد المبذول (راتب، تطوير الاحتمالات والتقدير).¹
- هـ- نموذج تحليل ضغط العمل

الشكل رقم (1-5): نموذج تحليل ضغوط العمل



المصدر : العظيمة ماجد، ص13.

¹ - Ipson,Christine ;Jensen,Per Langaa causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work, DTU Management N°10,Technical university of Denmark,2010.

بعد التطرق لأهم النماذج المفسرة لضغوط العمل مع تعدد مصادرها سوف نعرض لأهم مصادر ضغوط العمل

2- مصادر ضغوط العمل:

تتعدد مصادر ضغوط العمل حسب مصادرها فمنها ما له علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وقد تم الإشارة لها في النماذج وسوف نركز على المصادر الخاصة ببيئة المنظمة حسب نموذج الدراسة المقترح في الدراسة الاستطلاعية ونذكر :

أ- المصادر الشخصية: وتضم نمط الشخصية وموقع التحكم في الأحداث، والقدرات ومعدل التغيير والإستقرار في حياة الفرد والميزة وسمات الشخصية الأخرى كالتحصيل العلمي، والحالة الإجتماعية، مدة الخدمة وسنوات الخبرة وعدد الدورات التي شارك بها الفرد، والمركز الوظيفي، والدرجة الوظيفية¹.

ب- المصادر التنظيمية: وتضم الاختلاف المهني، وغموض الدور، وصراع الدور، وعبء

الدور، والمسؤولية عن الأفراد، والنمو والتقدم، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وظروف العمل المادية، والهيكل التنظيمي، والمساندة الإجتماعية، ونمط القيادة، والتعويض المادي، والعلاقات في العمل².

وقد تعلق الموضوع بالمتغيرات التي يشملها البحث فإننا سنتناولها كالاتي:

-مصادر متعلقة ببيئة العمل: وتشمل جميع الجوانب المتعلقة بمكان العمل من وسائل للتهوية ،درجة الضجيج وكذا ضيق مساحة العمل والمكاتب وكذا توفر حاجيات العمل المطلوبة من أدوات ووسائل بحيث يجب إجراء عمليات تفتيش مشتركة لمكان العمل على الأقل كل ثلاثة أشهر لضمان أن الضغوط البيئية تُسير بشكل صحيح من قبل لجنة السلامة³ ونذكر للتوضيح⁴.

➤ الضوضاء: تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية والتي تؤدي إلى إرباك وإعاقة الموظف في أدائه، علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وإجهاد وظيفي، إلى جانب ما يمكن أن تؤدي إلى إصابة الموظف بأمراض عضوية وغيرها؛

1 - جاسم المشتت دواي وسعد عبد عابر، مرجع سابق، ص 222 .

2 - المرجع نفسه، نفس الصفة.

3 - Ipson,Christine ;Jensen, Per Langaa, op.cit, p25.

4 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الإسكندرية،مصر ، 2002، ط8، ص ص405-406.

➤ **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة من العناصر المهمة في بيئة العمل، وبالتالي زيادة الضوء أو انخفاضه عن الحد المعقول يعد مصدراً من مصادر ضغط العمل إذ تتسبب الإضاءة السيئة في الشعور بالتعب وكذا حصول الأخطاء المهنية والحوادث، أما إذا كان تصميم الإضاءة مناسب من حيث الشكل واللون، والارتفاع والإسقاط فسيساعد ذلك بشكل كبير في تحقيق الراحة للموظف وكفايته في العمل؛

➤ **الحرارة والتهوية:** إن ارتفاع الحرارة وقلة التهوية في مكان العمل له تأثير سلبي على نفسية وجسم الموظف، كالتدزم، والقلق، والصداع، والعرق، والملل وهذا ما يحدث له ضعفاً في عمله والذي بدوره ينعكس أو يؤثر في الأداء الوظيفي للموظف.

- مصادر فردية: وتشمل مجموعة من العناصر وهي

➤ **غموض الدور:** وقد وصف غموض الدور بأنه نوع من عدم الكفاية في الحالات التي تكون فيها المعلومات واضحة غير موجود، والافتقار إلى الاتصالات¹، وكذا "جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، مما يجعل العاملين غير قادرين على الإنذماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمسائلة، وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغط، وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه يساهم إلى وضوح في الدور بالنسبة للعاملين².

من خلال ما سبق يتضح أن العوامل المتسببة في غموض الدور هي كالاتي:³

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد الذي يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه؛

¹ -Sergio Mérida-Lopez and al .,contribution of Work-Related Stress and Emotional Intelligence to Teacher Engagement :Additive and Interactive effects, Environ. Res. Public Health 2017, N°14 ,University of Mélaaga,Span,29 septembre 2017.

2 - صالح بن شغروود القحطاني، مرجع سابق، ص 30.

3 - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 19.

- تقديم المعلومات غير واضحة أو مشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة بالنسبة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية أو التقنية ؛
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون توضيح الكيفية التي يقوم بها لتنفيذ هذه المهام؛
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو يحقق الأهداف بطريقة غير موافقة للإجراءات المعمول بها.

➤ **عبء الدور** :ويقصد بعبء الدور إما بالزيادة أو النقصان¹ فزيادة عبء الدور تعني قيام الموظف بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح له وبالتالي يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة غير وظيفته الأساسية والتي لا تناسب ومؤهلاته، وقدراته ومهاراته، أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن العمل الموكل للموظف قليل ولا يتناسب مع طاقاته واهتماماته، مما يجعله يفتقر للشعور بأهمية العمل، والملل والعزلة في العمل، وهذا ما يزيد من معدلات التأخر والغياب .

إذا كان عبء العمل زائد و وثيرة العمل سريعة أو العمل على مدار الساعة مع وجود فترات صغيرة للراحة فإن ذلك سوف يكون له عواقب تعود بالضرر على صحة الموظفين، ولا ينبغي أن يؤدي عبء العمل الثقيل المحدود المدة إلى سوء المعاملة ، لكن العمل لفترات طويلة من الزمن تحت ضغط هو الضار لصحة العامل حتى ولو تحمل العامل واستعاب العمل الإضافي المطول².

➤ **صراع الدور** :يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات متعارضة، هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجيات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة³ .

1- شيلي تايلور، علم النفس الصحي ترجمة: فوزي شاكر داود، وسام درويش بريك، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ط1، ص.397.

² Annika Hellberg :Systematique Work Work Environnement Management And Stress . _ English Translation Roger Tannerwork Environnement Authority Publicationservicesk, danagards Grafiska ÖdeshÖg Arbetsmiljöverket ,first ed. Sweden;decembre 2002, p16.

3 - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 164.

ومن الصور التي يتجلى فيها صراع الدور في المنظمة نذكر¹:

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات حيث في كثير من الأحوال يجد الموظفين وخاصة مدير الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجاتهم إلى لإنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج نتيجة تعارض مطالب الإدارة الإشرافية والتنفيذية؛

• تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ الرسمية في العمل، وقد يزداد عدم التوافق سوءاً بين المنظمة والفرد إذا كان هذا الأخير يسعى لتحقيق ذاته والاستقلال.

• تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: ويحدث هذا بالنسبة للموظف الجديد الذي يجد نفسه حائراً بين ما تطلبه منه الإدارة وبين ما هو مطلوب منه في توصيف وظيفته، وبين تنفيذ رغبات الزملاء من خلال تقديم المساعدة لقسم آخر والتي تعني الخروج عن واجباته ومهامه، نجد أن الموظفين القدامى يقومون بهذه الأعمال، في حين أن الجدد قد يترددون نتيجة تعارضها مع توجيهات الرئيس المباشر؛

• تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ أو تلك الأشياء المهمة وغير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة على تحقيق أهدافها.

- مصادر متعلقة بجماعة العمل: تنشأ الضغوط من خلال العلاقات بين المرؤوس والزملاء والزملائ من خلال ضعف الرغبة والثقة في التعاون، فضلاً عن عدم وجود اهتمامات مشتركة وعدم توازن السلطة، بحيث "كلما زاد تماسك جماعة العمل زادت قدرتها على التعامل مع ضغوط العمل، كما أن نمط القيادة ومدى المشاركة المتاحة للمرؤوسين في إتخاذ القرارات تقلل من آثار ضغوط العمل"²، كما أن "العلاقات الجيدة بين الأفراد تعتبر مؤشر صادق على علاقة الأفراد والمنظمة معاً، كما تؤثر

1 - عبد القادر سعيد بنات ، مرجع سابق، ص32.

2 - أبو شيخة نادر احمد، إدارة الوقت، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002، ط2، ص 228

جماعة العمل في حدوث ضغوط العمل لدى الفرد مثل الإفتقار إلى التماسك عند الجماعة، ووجود الصراع والنزاع بين الموظفين وعدم دعم الجماعة للفرد ومؤازرته¹.

- مصادر متعلقة بالمنظمة: تتعدد مصادر ضغوط العمل التي يكون مصدرها عن المنظمة ونذكر

➤ **التقدم المهني:** "إن عوائق النمو والتقدم المهني أحد مصادر ضغط العمل والمتمثلة بعدم وجود فرص للترقية فضلاً عن عدم الشعور بالأمن الوظيفي وعدم التأكد من المستقبل والوظيفي والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد، كما أن عدم تلاءم احتياجات الوظيفة مع إمكانيات وقدرات الفرد مع متطلبات العمل الحقيقية، وعب حالة عدم تحقيق جزء كبير من الطموحات الوظيفية²، كما انه هناك مسببات خاصة بالمنظمة تتلخص "تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة، وعدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز، وعدم وضوح الإجراءات وتنقل للعمال بين مواقع مختلفة"³ كذلك في الحال "إنعدام الفرصة لتعلم مهارات جديدة، ووجود خطط لتقليل الوظائف"⁴؛

➤ **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي يشكل احد مصادر ضغط العمل في حال وجود درجة عالية من الرسمية والمركزية في السلطة المركزية وعدم إعطاء فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات، وتداخل العمل وعدم وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية، وتعارض الأهداف التنظيمية، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير ملائم⁵؛

➤ **الإتصال:** رغم ما يوجد بين العاملين في العمل الواحد من مهام مشتركة فقد لا يوجد بينهم اتصال جيد مما يسبب ضغطاً نفسياً، ويتضح سوء الإتصال في عدم وضوح الأهداف أو التعليمات وغموض المراسلات، وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة قبل البدء في المهمة، إضافة إلى عدم تأكدنا من الشخصية المسؤولة إدارياً أو فنياً وصعوبة الإتصال به، وقد ينتج عن ذلك ضياع للوقت⁶.

1 - عياصرة وأحمد معن محمود مروان محمد بني، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الماجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص 115.

2- أبو شيخة نادر احمد، مرجع سابق، ص 230.

3 - عياصرة وأحمد معن محمود مروان محمد بني، مرجع سابق، ص 11.

4 - حسين المصيلحي، الضغوط والصراع، جامعة الملك سعود الرياض، محاضرة على النت. <https://fr.slideshqre.net/dr10001/ss-18988191> تاريخ التصفح: 2018/03/25.

5 - أبو شيخة نادر احمد، مرجع سابق، ص 227.

6 - حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، (موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية)، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ط1، ص، 73.

الفرع الثالث: آثار ضغوط العمل

لضغوط العمل آثار سلبية وأخرى إيجابية ونذكرها كالاتي¹:

1- - الآثار الإيجابية : عندما تكون نسبة الضغط مقبولة

أ- التجديد والابتكار؛

ب- جودة الأداء؛

ج- الإلتزام والولاء؛

د- العمل الجماعي؛

هـ- التعاون والتضافر؛

و- التنافس البناء؛

ز- تكثيف الرغبة في العمل؛

ح- الرضا الوظيفي؛

ط- الانضباط.

كون الدراسة لا تتعلق بالجانب الإيجابي لآثار الضغوط لذلك لم نتطرق إلى الخوض في تفاصيلها.

2- الآثار السلبية للضغوط: عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد، وللضغوط آثار سلبية على الفرد

وكذلك تنعكس على المنظمة

أ - على الفرد:

جسمية: ضربات القلب عالية، صعوبة في التنفس، ارتفاع ضغط الدم، القرحة؛

شخصية: إحباط، توتر، قلق، اكتئاب، عصبية، شعور بالذنب؛

سلوكية: فقدان الشهية، التدخين، ضعف الأداء؛

ذهنية: الشرود النسيان، عدم القدرة على إتخاذ القرارات².

نوبات دعر مفاجئة، وخلال هذه النوبات التي يمكن أن تحدث في أي وقت، قد يعاني الفرد من حالة

طاغية من والتوتر، ومثل هذه النوبات أشبه استجابة بالكر أو الفر، حيث قد تظهر هذه النوبات في

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،

2012، ط1، ص 69.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 70.

العمل أو قد يؤدي التفكير في العودة إلى العمل بالإصابة بها، خاصة إذا كان الفرد يعاني من ضغوط بالغة¹.

ب- على مستوى المنظمة: نذكر² .

- ارتفاع معدلات شكاوي العملاء؛
- العنف بين العاملين؛
- وقت ضائع؛
- زيادة في الأخطاء والمشاكل؛
- عدم دقة القرارات المتخذة؛
- زيادة التكاليف المالية؛
- تكلفة التقاضي مكلفة؛
- تدني مستوى الإنتاج؛
- عدم رضا العملاء؛
- كثرة الغيابات والتأخير نتيجة ارتفاع مستويات التوتر؛
- التسرب الوظيفي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية و التنظيمية

تتعدد إستراتيجيات إدارة الضغوط وفقا لمنظور الطرف الذي يسعى للتخلص منها منها ما هو متعلق بالمنظمة ومنها ما هو شخصي حيث تسعى المنظمات والأفراد لإتباع جملة من الإستراتيجيات للتخلص من الضغوط نذكرها كالاتي :

الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية

أ- النظام الغذائي و الرياضة : يقصد بالنظام الغذائي أنواع و كميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم لإعطاء الطاقة و الحيوية اللازمة لأداء العمل وفي مقاومة آثار الضغوط، كلا من الغذاء و التمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد على التركيز

1 - جون بي .أردن، التعايش مع ضغوط العمل كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2007، ط2، ص، 34.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص70.

والإسترخاء، ويعتبر خبراء اللياقة البدنية ممارسة نوع من الرياضة بصفة منتظمة من شأنه أن يمكن الجسم من التعامل مع المواقف الضاغطة¹؛

ب- المساعدة الإجتماعية: وذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة وتقديم الدعم الإجتماعي و النفسي للعاملين لتجاوزها²؛

ج- معرفة الذات و الوقوف على قدرات الشخص³ :و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، والتعرف على سلوك ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط والإستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها؛

د- التخطيط المسبق و تحديد الأهداف: ⁴عندما تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث، و الذي من شأنه توقع الضغوط والتقليل من آثارها؛

هـ- المشاركة في النشاطات: كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو إختيار تزييد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، تعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، والحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة؛

و- الإسترخاء، التأمل، التركيز: من خلال قيام الفرد بالجلوس مسترخيا حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا بإسترخاء الأعضاء، والتأمل يكون بجملة من التمرينات الذهنية الموجهة للحد من السير المعتاد للأفكار، فالتأمل المنظم يزيل الضغط أو يحفظه ويحرر الفرد من التوتر والصداع، والتركيز يكون من

1 - بحري صابر، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل البحث العلمي، جوان 2014 ص ص 135-141 .

2 - فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ط1، ص 117.

³ - بحري صابر، مرجع سابق، ص 137.

⁴ بحري صابر، المرجع نفسه، ص 137.

خلال التركيز في أداء نشاط ذي معنى لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية في العمل تعتمد فكرة التركيز على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق الإسترخاء والتأمل فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، مما يساعده بالشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات¹.

الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل التنظيمية إدارة ضغوط العمل

أ- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروسيهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى؛²

ب- **تحليل الوظائف:**و التي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة و بالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقييم وتقويم الأداء يتسم بالعدالة و المنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة فتزول ضغوط العمل المرتبطة بهذه العوامل³؛

ج- **تصميم وظائف ذات معنى:**و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن العديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها و قيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل ، لذا وجب تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصرها مثل العبء الوظيفي،غموض الدور والعوامل البيئية،وهو ما يجعل الموظف يؤدي وظيفة دون ضغوط تذكر⁴؛

د- **الاهتمام بالاختيار المهني:**حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد و الوظيفة على أساس المستوى التعليمي و الخبرة والمهارات والتدريب فقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل ،لوضع الشخص المناسب لشغل

¹ - سمير شيخاني، **الضغط النفسي**، دار الفكر العربي ، بيروت، لبنان، 2003 ، ط1، ص 72 .

² - بحري صابر ، **مرجع سابق** ، ص 140 .

³ - محمد مسلم ، **تنمية الموارد البشرية** ، دعائم وأدوات، دار طليحة للطباعة، الجزائر، 2010، ص116 .

⁴ - محمود سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2005، ط2، ص 109 .

هذا العمل، بما يجعله متكافئاً مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط¹؛

هـ- **التدريب المهني:** إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات و اكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر و فعالية ومستويات أقل من الضغط، و يمكنه التدريب على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل، كضغوط العمل حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالها حول كيفية مجابهة ضغوط العمل؛

و- **نظم المشاركة في إتخاذ القرارات:** يؤدي عدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات، أو البعد عن مركز القرارات إلى الشعور بالغبية وضغوط العمل، ومن أمثلة المشاركة في إتخاذ القرارات نجد المشاركة في اللجان، وبرامج المشاركة في الأرباح و تشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطاتهم لمروسيهم، وهو ما يشعر الموظف بالإنتماء الوظيفي الذي يقلل من الضغط عليه؛

ز- **الأنشطة العلاجية في مناخ العمل :** تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي و إجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة الرياضة وحجرات للتركيز والإسترخاء، هذا وقد ارتادت المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشأوا حجرة تسمى حجرة السلوك العدوانى تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصياً (للإشارة إلى مسببات الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل هذه الغرفة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة²؛

د- **فتح قنوات اتصال بين الإدارة والعمال ووضع نظام للحوافز :** تمثل الحوافز أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل بسبب قلتها أو عدم ملائمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به الموظف، إذ اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل و الأساليب التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز، كدعم الحاجات الاجتماعية، ووضع وتخطيط الأهداف، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي ضمن فرق العمل، كما أن للاتصالات دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية، إذ يساهم الإتصال الفعال في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف التي تتسبب في ضغوط العمل وتحديد بدائل التصرف وتقييمها في غياب المعلومات التي يضمن توفرها الحوار

1 - بحري صابر، مرجع سابق، ص 140.

2 - بحري صابر، المرجع نفسه، ص 141.

والإتصال بين الطرفين (الرئيس والمرؤوس).¹، وهذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المنظمة ، فعندما يحس العامل بأن شكواه و مشكلاته الخاصة به والمهنية خاصةً قد أثارت إهتمام المسؤول فإن معاناته من الضغط تقل ومن بين أهم الوسائل لتصيب خلية الإصغاء والوقاية؛

ط- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط ،كإضافة مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، أو تقسيم الإدارة الكبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل، ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف أمور من شأنها تخفيف حدة ضغوط العمل²؛

ي- ترتيب بيئة العمل المادية: ويكون بالشكل الذي يمكن الموظف من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، وبالتالي فهي من أهم أساليب القضاء على ضغوط العمل وتم علاجها بالشكل الأمثل.

من خلال هذا المطلب تطرقنا إلى أهم جوانب ضغوط العمل وكذا الآثار المترتبة عنها سواءاً تعلق الأمر بالعامل أو المنظمة وهو ما ينعكس سلباً على أدائها لذا وجب إتباع أهم الإستراتيجيات لتجنب والحد من الضغوط .

إن التغيرات الحاصلة وشدة المنافسة بين المنظمات في هذا العالم المتصف بالتطور التقني السريع، أدى إلى ظهور صراعات تنظيمية هذه الأخيرة حظيت باهتمام من طرف كبار المنظرين والباحثين الإداريين ، كما أن المدارس الإدارية تباينت فيما بينها بشأن الصراع .

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي دائماً ما تصيب المنظمات هذا حسب المدارس التقليدية ، ومن جهة أخرى ترى المدرسة الحديثة بان الصراع التنظيمي انه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب المنظمة، كما أن هناك فريق آخر يرى الصراع التنظيمي على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

1 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 304.

2 - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 421.

وفي هذا المطلب نتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة بالصراع التنظيمي وكذا الآثار الناجمة عن الصراع وإستراتيجيات إدارته. والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus*، والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق...¹، والمعنى اللفظي: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

والصراع كفاح حول القيم والسعي حول المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يعمل الأضداد إلى تحييد أعدائهم والقضاء عليهم².

وعرف أيضا: "بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم لمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع"³.

ويعرف أيضاً " بأنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة"⁴

ويمكن صياغة تعريف خاص للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة إنسانية تنتج إثر تفاعل جملة من الأهداف والمشاعر داخل المنظمة بشكل فردي أو جماعي تحت ضغط لتحقيق أهداف معينة مما يحدث آثار سلبية أو إيجابية حسب طبيعة العلاقات والتي تنعكس على فعالية المنظمة وأداء الأفراد⁵. ويعرف بأنه "مظهر من الاختلاف، ويعكس وضعية معينة أو إختلافات حول جملة من الإجراءات العاجلة"⁶.

والشكل التالي يوضح كيف ينشأ الصراع:

1 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015، ص 93.

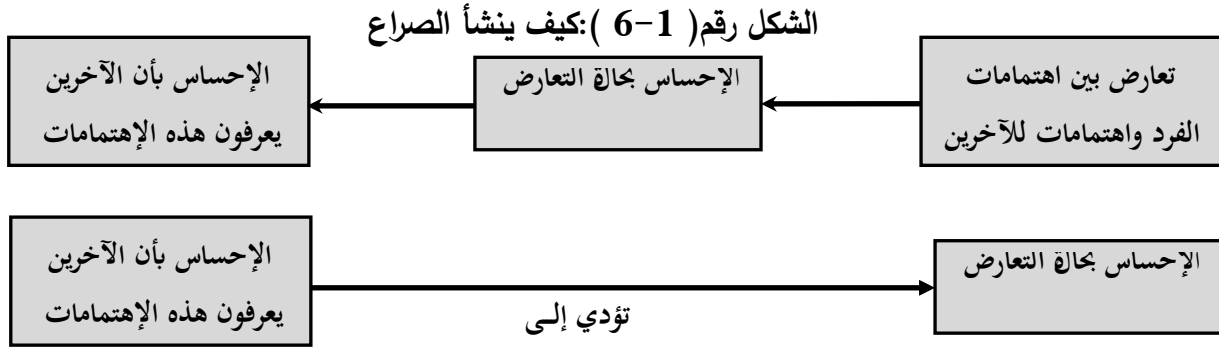
2- أكرم محسن الياسري، وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، سنة 2015 ، ط1، ص، 363

3 - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص 53.

4-عبيو زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان .الأردن، 2006 ، ط1، ص87.

5 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010 ، ط5، ص 363.

6 - محمد مسلم ، مرجع سابق، ص،148.



المصدر: أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2008، ص 17.

الفرع الأول: أنواع الصراع التنظيمي و مصادره

نتطرق في هذا الفرع إلى أنواع الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة إنسانية خاصة بالفرد والجماعة وبين المنظمات وكذا مصادره.

1- أنواع الصراع التنظيمي

لا يوجد إجماع حول تصنيفات وأنواع الصراع التنظيمي إلا أن معظم باحثين علم الإدارة يتفقون على أن هذا الصراع ينقسم طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى:

أ - الصراع داخل الفرد: وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى (صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما يجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف¹.

هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأن يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الايجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين².

كذلك هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ هذا الصراع

داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه ، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 03

² - عبد الكريم قريشي، رويم فائزة ، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي ،مجلة دراسات نفسية وتربوية ،مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، عدد 14 جوان 2015 ص 88.

تحقيقها وتناقضه مع الدور المطلوب منه ،ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع .

ب- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة

للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظرا لتداخل الأدوار وسوء

العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة¹.

حيث يوجد نوع من التناقض بين الأشخاص وخاصة إذا كانوا يعملون لتحقيق هدف معين وعملوا مع

بعضهم لفترة من الزمن مما يجعلهم مدركين لنقاط ضعف بعضهم وقادرين على تقييم بعضهم ومن

ذلك ينشئ الصراع².

ج- الصراع بين الفرد والجماعة : وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة

عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم . و"يحدث صراع بين الفرد والجماعة عند عدم التزام

أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم

وعدم، انسجامه معهم كمجموعة، لان الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت هو يعمل لتحقيق حاجات

معينة وأن عدم التوافق بين المطلبين يحدث نوعا من الصراع³.

ويوجد ثلاثة أنواع من الصراع داخل المجموعة الواحدة وهي⁴:

-صراع الدور: ويحدث صراع الدور عندما يمتلك الأفراد بما فيهم الأفراد الذين يمارسون الدور توقعات

مختلفة بشأن الكيفية التي يؤدي فيها الدور ، ويرتبط صراع الدور بقوة مع كل من المستوى المنخفض

من الرضا الوظيفي ، الثقة المنخفضة في المنظمة ، الدرجة العالية من التوتر المرتبط بالعمل

والنزعة العالية لترك المنظمة؛

-صراع القضية : هذا النوع من الصراع يصبح كثيفا عندما يمتلك الأفراد شخصيات قوية أو سلطة

رسمية في المجموعة أو المنظمة؛

¹ - عبد الكريم قرشي، رويم فائزة ، مرجع سابق، ص88.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 62.

³ - هيجان، عبد الرحمان بن أحمد ، القيادة الإدارية النسائية ، مدخل سيكولوجي ، دار المؤيد للنشر والتوزيع ،

الرياض،السعودية ، 2004 ص 646 .

4 - محمود أكرم محسن الياسري، وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 34-35

- **الصراع التفاعلي:** إن وجود الفرد في مجموعة ما يفرض عليه بالضرورة ممارسة بعض السلوكيات التعاونية، وبقدر تعلق الأمر بالعمل كان السبب الرئيس هذا في النجاح، أما الفشل فانه يكون مدعاة لإلقاء اللوم على بعضهم البعض ، وهذا الأمر من شأنه أن يتسبب في وجود الصراع التفاعلي.

د- **الصراع بين الجماعات :** يكون الصراع هنا بين مجموعتين، أو إدارتين أو قسمين إذا كان هناك إدارتان في منظمة واحدة لكل واحدة منها أهدافها، ولكن عمل كل واحدة منها مرتبط بالأخرى ، وأي إهمال أو تقصير من إحدى الإدارات يؤثر في أداء الأخرى وبالتالي يكون سبب لحدوث الصراع، كما أن الصراع بين المجموعات يزيد من صعوبات التنسيق والتكامل بين الأنشطة وقد يكون صراعا موضوعيا ولكنه مصحوب بانفعالات، الاستياء أو الغضب وقد يكون الصراع عموديا عبر مستويات التنظيم الهرمي للمنظمة أو يكون أفقيا بين المستوى نفسه أو كما يظهر الصراع غالبا عبر التنظيم المصفوفي ، بين مديري المشاريع والمديرين الإداريين ، هذا إلى جانب الصراع التقليدي الذي ينشب أحيانا بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي¹ .

وعادة ما تتصارع الوحدات التنظيمية المختلفة ضمن المنظمة بشأن نوع العمل الذي تقوم به ، والصراع بين المجموعات يحدث نتيجة لعدد من الأسباب منها²:

- اختلاف الآراء حول التحديد الصحيح للمسؤوليات؛
- محدودية الموارد ؛
- الرسمية المنخفضة أي وجود عدد قليل من القواعد والتوجيهات للمساعدة في الوقاية من الصراع؛
- عدم الانسجام . التطابق . المدرك في المكانة؛
- الاختلافات في قيم المجموعة وتوجهاتها عن المجموعات الأخرى .

هـ- **الصراع داخل المنظمة**³ ويتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 63.

2 - جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2011 ، ط1، ص 37

3. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ، ص243.

. وهناك أسبابا مختلفة لهذا النوع من الصراع هي:

- الصراع على الموارد؛
- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى:
- تمييز أدائها عن باقي أداء المجموعات؛
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية؛
- الصراع بين الإدارات وظيفيا؛
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
- **الصراع الطارئ** : يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية ، كأن يتولد شعور لدى احد المرؤوسين أن لديه الماما ومعرفة بالأمر أكثر من رئيسه أو مشرفه .

و- **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات**: غالبا ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عنه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد¹.

2- مصادر الصراع في المنظمة: نذكر ما يلي²:

- أ -تداخل المهام والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته؛
- ب - غموض أهداف الموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته؛
- ج -ضعف وسوء الإتصال والتواصل بين الموظف والمديرين من جهة وبين زملائه من جهة أخرى؛
- د -التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، وخاصة المحدودة؛
- هـ -التنوع الثقافي في المنظمات التي تحتوي على جنسيات وثقافات عديدة؛
- و -عدم التكامل في نظم القيم داخل المنظمة؛
- ز -عدم وضوح عملية صنع القرار؛
- ح -عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى؛
- ط -تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظمة تلبيتها؛

¹ - سعدية حايف كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع ومعايير النجاح التنظيمي ، دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية ، المعهد التقني، مجلة العربي للعلوم الإقتصادية، العدد الثالث والعشرون، السنة الثامنة، بابل، ص 101.

2 - حسين مصيلحي ، مرجع سابق . <https://fr.slideshqrhqre.net>

ي وجود أهداف وسياسات مخفية؛

ك عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات.

ويمكن إضافة بغض المصادر:¹

ل معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطيات لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات؛

م معوقات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عملي صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في المنظمة

تجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد

السواء، بل تتعداها إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء ونذكر أولاً:

1- الآثار الإيجابية:² في هذا الاتجاه فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي

تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالي:

أ - أن الطبيعة الهدامة ليست جانباً محتماً في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا

يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا وما زالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل

مع اختلافاتهم والمنازعات فيما بينهم ولإدارة الصراع بصورة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام؛

ب - أن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية

اليومية، عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته والتي لكي تتحقق لابد من أن تتخفف منفعة

الطرف الآخر ومن هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد

والحدود بما يحقق التوافق والاستقرار بدلاً من التصادم والصراع؛

ج - يرتبط بما سبق أيضاً أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات

الاتصال بينهم، إنما يختاران عادة بين أحد صورتين رئيسيتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

مصر، 2012، ط1، ص، 34-35

² - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص، 15-17.

وفيها يؤدي أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين على حساب الآخر، أو أن يختارا تأسيس نمط علاقة تبادلية للوسائل والغايات، ومن ثم فإن الحركة بينهما تفيد كلا الطرفين بشكل ملحوظ؛
 د - على ضوء ما سبق يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تتيح في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير، وضبطه. ومن أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كمسير للتغيير، وفي تحقيق التكامل والاندماج، واستعادة التوازن والإستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه و إيجاد حلول دائمة للمشكلات المستمرة، اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي عدة آثار سلبية على الفرد والمنظمة نذكر منها ما يلي¹:

أ - قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛

ب - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفاعلية؛

ج - يستقطب الأفراد والجماعات وينتج عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء معلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة؛

د - يعوق العمل الجماعي؛

هـ - يخفض الإنتاجية وجمود الأداء؛

و - التشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة

ز - شعور الأفراد بالإحباط ؛

ح - زيادة البعد بين الأفراد؛

ط - زيادة الشك بين الآخرين وعدم الثقة؛

ي - ارتفاع معدل دوران العمل؛

ك - يسبب الصراع آثار ومشاعر سلبية على نفسية الأفراد غير مريحة كإحساسه بالإحباط والذنب، والقلق، العدوانية.

الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع

"تتعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن إستخدامها في كل الأحوال، بل إن معظم الإستراتيجيات المتوافرة

¹ - أكرم محسن الياسري، و آخرون، مرجع سابق، ص-ص، 55-56.

إدارة الصراع التنظيمي مكملة مع بعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى ونذكر نموذج لرحيم^{1*}.

لقد صنف رحيم (Rahim) إستراتيجيات الصراع إلى بعدين هما:

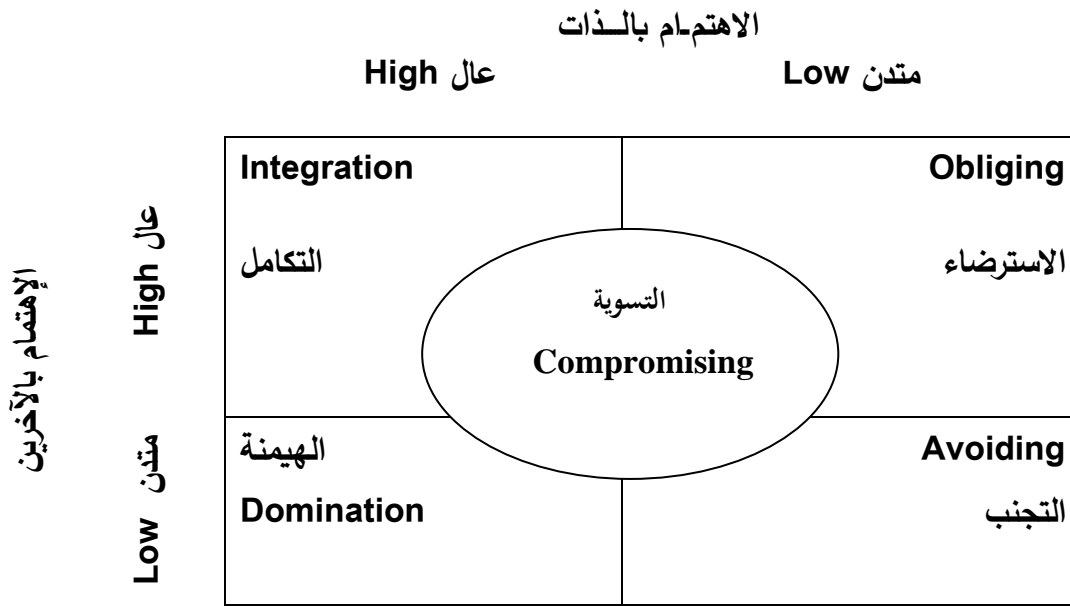
1- بعد الاهتمام بالذات: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتمامه به فقط؛

2- بعد الاهتمام بالآخرين: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام

بمصالحهم؛ وتمثل هذه الاتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، ويربط هذين البعدين تنتج

خمس إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (1-7): أبعاد إستراتيجيات الصراع



المصدر: إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 28.

1- التكامل: تعبر هذه الإستراتيجية عن إهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والإتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركيه من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية،

* - الرحيم: صاحب نموذج قام به بناءً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في مجال إستراتيجيات الصراع التنظيمي، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل، للمزيد ينظر:

Rahim, M.A., "managing conflict in Organizations "praeger Publishers, Division of Green wood press, Inc, 1986, P: 60.

¹ - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات

التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009 ص 28-29.

2- الاسترضاء: تعبر هذه الإستراتيجية عن إهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر و الإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع؛

3- التجنب: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام بالآخرين وهي تعبر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشاكل¹؛

4- إستراتيجية،(التسوية) التعاون: نخس هذه الإستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضا، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الإختلافات الموجودة بينهم بصراحة، ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. إهتمام متوسط بالذات وبالآخرين²؛

5- إستراتيجية إستعمال القوة (الهيمنة) : أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها، حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وتكون عن طريق تدخل السلطة العليا وذلك من خلال إستعمال العقاب أو تغيير الأطراف المتنازعة إلى مناصب أخرى. إهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين³. والجدول يوضح هذه المواقف:

الجدول رقم (1-1): المواقف المناسبة وغير المناسبة لإدارة الصراع

الإستراتيجية	المواقف المناسبة	المواقف غير المناسبة
التكامل	-تفيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأجل؛ -تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الطرف الآخر للصراع؛ -تطبيق بنجاح عند توفر الإلتزام لدى أطراف الصراع؛ -تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة؛	-لا تلاءم المهمات البسيطة أو المشكلات العابرة؛ -لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي؛ -غير مناسبة في حالة عدم إكثراث المسؤولين بالمخرجات؛ -لا تفيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.
		%

¹ - ليث عبد الله سليمان القهوي ، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد الخامس عشر،العدد الأول، 2015 ص، 219.

² - ليث عبد الله سليمان القهوي ، المرجع نفسه، ص، 219.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ط4، ص 260.

	<p>-تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة.</p>	
<p>-لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق؛ -لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري؛ - لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا أخلاقي.</p>	<p>-تقيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ؛ -تقيد إذا كانت قضية الصراع ليست ذات أهمية للطرف الآخر؛ -تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلاً؛ -تقيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقف الطرف الآخر؛ -تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.</p>	<p>الاسترضاء</p>
<p>-لا تتناسب الموضوعات المعقدة؛ -لا تقيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري؛ -لا تقيد عند إمتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة؛ -لا تتناسب عند إمتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة؛</p>	<p>-مناسبة إذا كان الموضوع جزئياً وتافهاً أو روتينياً في العمل؛ تخصص إذا كان موضوع الصراع هاماً للإداري ومصصلحة العمل؛ -تقيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر ومعرفته المسبقة لمعارضته للقرار؛ -تقيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة؛ -تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل؛ -تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.</p>	<p>الهيمنة</p>
<p>-لا تقيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري؛ -لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الطرف الإداري؛ -لا تقيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها؛ لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه</p>	<p>-مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر؛ -تقيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها؛ -تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع</p>	<p>التجنب</p>

لسلوك الطرف الآخر .		
<p>-لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر؛</p> <p>-لا تناسب إذا كانت المشكلة معقدة و تحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة .</p>	<p>-تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع ذات أهمية؛</p> <p>-تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري؛</p> <p>-تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى إتفاق؛</p> <p>-تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.</p>	التسوية

المصدر : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض جامعة الأردن ،رسالة ماجستير،كلية العلوم التربوية،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،الأردن،2009 ص-ص ، 30-31.

مما سبق وبعد التطرق إلى الصراع التنظيمي يمكن اعتبار ضغوط العمل والصراع التنظيمي كنظامين مخرجات الضغوط تعتبر مدخلات لنظام الصراع التنظيمي وفي حال لم يتم معالجة الضغوط بالإستراتيجيات المناسبة لذلك وتحولت إلى صراع تنظيمي في وجود الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الصراع التنظيمي للعمل على الحد منه ومعالجته .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات منها الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع ضغوط العمل والدوافع التي تؤدي على حدوث صراع تنظيمي في المنظمة أي لها علاقة بمتغير الدراسة سنتعرف على بعضها ونحاول مقارنتها بدراستنا الحالية من أجل الوقوف على القيمة العلمية لها:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سوف نتطرق لأهم الدراسات التي تطرق لضغوط العمل على مستوى الوطني

- الدراسة الأولى: من إعداد: ربيعة جريدي ورشيدة طاهر لنيل شهادة الماستر ،شعبة علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة العربي تبسي تبسة، بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سنة 2016، وتمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز -تبسة-؟ وكانت فرضيات الدراسة تتلخص في ثلاث فرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل والإنتاجية.

وإستخدما عينة عشوائية مكونة من 45 عامل من أصل 501 وكانت أهداف الدراسة في تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي والتعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والتعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع بالشركة محل التطبيق من خلال أداة الدراسة من جهة وتشخيصها من جهة أخرى.

وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية، تم نفي صحة الفرضية الأولى علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لأن ارتفاع ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض أداء العامل والعكس صحيح، تم إثبات صحة الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي، لأنه

كلما زادت ضغوط العمل أدى ذلك إلى زيادة الصراعات بين الأفراد، والعكس صحيح، تم إثبات صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العينة ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل و الإنتاجية ، لأنه كلما زادت ضغوط العمل أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية العامل وحفز ذلك على العمل والعكس صحيح .

ركزت هذه الدراسة على ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وربطته بالأداء والصراع التنظيمي والإنتاجية بحيث وجدتا الباحثين علاقة بين الضغوط والصراع التنظيمي، في حين أن دراستنا تختلف عن هذه الدراسة من حيث المتغيرات الثابتة ومن حيث مصادر الضغوط وعلاقتها بحدوث الصراع التنظيمي الذي من نتائجه تدني الأداء ، ولكن ليس بالضرورة وجود ضغوطات تؤدي لزيادة الإنتاجية هناك تناقض من جهة تقلل من الأداء ومن جهة أخرى تزيد الإنتاجية ! في حين أن العامل في وجود الضغوط مع الوقت تقل إنتاجيته والدراسة لم تحدد مصادر الضغوط على عكس دراستنا التي عملت على تحديد مصادر ضغوط العمل.

- الدراسة الثانية : قام بها لعجايلية يوسف بعنوان مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستشفائية، دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة، لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص علم النفس العمل والتنظيم للسنة الجامعية 2015/2014، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، وكانت إشكالية الدراسة على النحو التالي، ماهي مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة، بالمنظمة، ببيئة العمل المادية، بشخصية الفرد، لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستشفائية؟ وما هي السبل لمواجهتها؟ وتضمنت الدراسة الفرضيات التالية، توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الإستشفائية ، توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الإستشفائية، توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الإستشفائية، توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الإستشفائية، يلجأ العاملون الشبه طبيين في المصالح الإستشفائية إلى سبل مختلفة، وكانت عينة الدراسة مكون من جميع العاملين في المصالح الإستشفائية بالمستشفى الجامعي والمقدر عددهم بـ 100 عامل بعد إستبعاد عينة قياس الثبات والمقدرة بـ 10 أفراد أصبحت

عينة البحث تتكون من 90 عامل؛ كان من أهداف الدراسة، التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة، المنظمة، البيئة المادية للعمل، بشخصية الفرد لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية وكذا الأساليب التي يلجأ إليها العاملين لمواجهة الضغوط. وكانت نتائج الدراسة كالاتي، أظهرت أن المصادر المتعلقة بالوظيفة كلها مؤشرات قوية لمصادر الضغوط وهي على التوالي عبء الدور، طبيعة الوظيفة، صراع الدور، وأظهرت الدراسة وجود مؤشر قوي للمؤشرات المتعلقة بالمنظمة لمصادر الضغوط كعدم لجوء الإدارة للتوظيف ولجوء بعض العاملين إلى التقاعد المسبق نتيجة هذه الضغوط أما باقي المتغيرات فهي مؤشرات متوسطة كالنمط القيادي، والإشراف، عدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات، ومؤشر المتعلق بالعلاوات والمكافآت، أساليب تعامل الإدارة مع العاملين، كذا نظام الإتصال المعمول به في المستشفى؛ كذلك وجود ارتباط قوي بين مصادر ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل المادية كون مصلحة الاستعجال لا تتسم بالهدوء، ووجود ازدحام بسبب سوء تصميم مصلحة الاستعجال، أما مؤشر التخوف من الإصابة بالأمراض المعدية نتيجة التلوث وقلة النظافة فقد كان متوسط ومتوسط التهوية رديئة متوسط، أما مؤشر عدم وجود أجهزة طبية في مصلحة الاستعجال فكان ضعيف؛ كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين المؤشرات الشخصية وضغوط العمل كون العاملين يمتلكون القدرة على التحمل ولديهم إستعداد نفسي لتحمل المشاكل المتعلقة بالاستعجال؛ ومن النتائج يلجأ العاملين إلى أساليب كتناول الأدوية والعقاقير وكذا الشجار والسب وتبادل الشتائم هي التي سجلت ارتباط ونسب قوية . هذه الدراسة تشبه نوعاً ما دراستنا في التركيز على المصادر إلا أننا نختلف معهم في المصادر على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة دراستنا ركزت على علاقة الضغوط حسب مصادرها ودورها في حدوث الصراع التنظيمي في المنظمة .

- **الدراسة الثالثة** : دراسة امساعد عائشة، بعنوان ضغوط العمل وأثرها على التقاعد المسبق في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، جامعة المسيلة ، 2012 . 2013؛ وكانت إشكالية الدراسة : هل ضغوط العمل تؤدي إلى التقاعد المسبق للعامل في المؤسسات الجزائرية؟ وتضمنت الدراسة الفرضيات التالية :تؤدي أضرار العمل داخل المؤسسة إلى التقاعد المسبق للعامل في المؤسسة الجزائرية ؛ ويؤدي غموض الدور إلى التقاعد المسبق للعامل في المؤسسات الجزائرية؛ توتر العلاقات مع الرؤساء تؤدي للتقاعد المسبق للعامل في

المؤسسات الجزائرية تم اختيار عينة قصدية تتكون من أساتذة اختاروا التقاعد المسبق، وهي مكونة من 11 أستاذ موزعين بين متوسطتين بولاية المسيلة وكان من أهداف الدراسة، التعرف بالتقاعد المسبق والاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات؛ الكشف عن مصادر الضغوط داخل المؤسسات الجزائرية سواء العامة أو الخاصة؛ محاولة توجيه أفكار المسؤولين في مؤسساتنا إلى الاهتمام بالموارد البشرية المكونة للمؤسسات وإبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية؛ تسليط الضوء على ظاهر ضغوط العمل والتقاعد المسبق؛ فهم العلاقة بين ضغوط العمل والتقاعد المسبق؛ إقتراح بعض الإستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية، الفرضية الأولى إدراك الأساتذة لأضرار العمل وعدم وجود تأمين عليها، بالإضافة إلى عدم للاستفادة من نظام التأمينات في حين وجود مؤشرات لم تحقق من خلالها الفرضية كالظروف الفيزيائية حيث لا تعتبر دافع لاتخاذ قرار التقاعد المسبق للأساتذ؛ كما أن أغلب المتقاعدين لم تكن لهم رؤية واضحة عن الوظيفة كما أن التعليمات كانت غامضة، وعدم توفر الإمكانيات لأداء مهامهم؛ بالإضافة لنتائج وُجد أن أغلب الأساتذة مسبقاً كانت علاقتهم جيدة مع المشرف، وهم يرون أن نمط الإشراف أحسن، حيث أن أكبر نسبة لا تتلقى صعوبات في الإتصال بالمشرف، وكانوا لا يشعرون بوجود سلطة زائدة من طرف المدير.

من خلال هذه الدراسة التي تبين تأثير الضغوط التي تملئها ظروف البيئة الخارجية والتي تتمثل في القوانين وعلاقتها بالتوجه المسبق للتقاعد، أتضح من خلال هذه الدراسة أن لها تأثير على توجه بعض الأساتذة لإختيار التقاعد المسبق حيث أنها من بين الأسباب التي تؤدي حدوث الصراع التنظيمي من خلال التخلي على ذوي الخبرات وهو ما يؤثر على نوعية الخدمات المقدمة من جودة التعليم وضياع للخبرات دون للاستفادة منها.

الدراسة الرابعة: قام بهذه الدراسة حمزة خليل خدام و عز الدين أحمد النعيمي بعنوان " ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن ونشرت في المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد رقم 32 العدد 22 الصادرة سنة 2016 بالرياض السعودية. وكانت إشكالية الدراسة تتمثل في الكشف عن أثر ضغوط العمل في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن أما فرضيات الدراسة فكانت كالاتي؛

- لا يوجد أثر لضغوط العمل، الضغوط المتعلقة بالفرد، الضغوط المتعلقة بالتنظيم ، الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في عملية صنع القرارات الإدارية لدى فئة صانعي القرار في قيادة امن فريق الشمال؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في ضغوط العمل لدى فئة صانعي القرار في قيادة أمن إقليم الشمال تعزى لمتغيرات الدراسة . الرتبة العمر ،المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. و تألفت عينة الدراسة من فئة صانعي القرار ن القيادات الوسطى في قيادة أمن إقليم الشمال من الضباط البالغ عددهم 124 مشترك بحيث تتوزع مسمياتهم الوظيفية ، رؤساء الشعب رؤساء المراكز الأمنية ، ورؤساء الأقسام ، ورؤساء الفروع تم استرجاع 118 استمارة

فكانت من نتائج الدراسة؛ أن مستوى الضغوط لدى قيادات أمن الشمال مرضي بصورة عامة باستثناء الضغوط الخاصة باتخاذ القرارات؛ أن الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي تؤثر سلبا على صناعة القرار؛ وكانت أهم التوصيات ضرورة مراجعة سياسة اتخاذ القرارات والدور الوظيفي الذي تقوم به قيادات الشمال والعمل على تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم في التعامل مع أنواع الضغوط المختلفة.

يتضح من خلال هذه الدراسة أن لضغوط العمل أثر على عملية إتخاذ القرارات، يتضح أن الضغوط تؤثر على متخذ القرار وبالتالي ممكن أن يؤدي إلى إتخاذ قرارات غير صائبة وليست في محلها مما ينجر عنه سوء في التسيير مما يجلب المسؤولين أمام مواقف محرجة أمام قادتهم ومرؤوسيهم مما ينتج عنه حدوث صراعات داخل التنظيم، وكما في دراستنا فإن إتخاذ القرارات له دور في حدوث الصراعات داخل المنظمة.

-الدراسة الخامسة: قامت بها تغريد زياد عمار بعنوان : "أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" سنة 2006 ، الدراسة عبارة عن مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة،

وكانت إشكالية الدراسة تتمحور في تحديد أثر مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؛ أما فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والخصائص الشخصية التالية : العمر ، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية ،سنوات الخبرة ، مكان العمل بالجامعة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والخصائص التالية المتعلقة بالوظائف . صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبئ الدور، العلاقات الشخصية، بين العاملين، ظروف العمل، المسؤولية اتجاه الآخرين ، طبيعة العمل؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والخصائص التالية المتعلقة بالمنظمة الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الأمان الوظيفي ، التكنولوجيا المستخدمة ، النمو والتقدم المهني المشاركة في اتخاذ القرارات، الجامعة تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى والجامعة الإسلامية بغزة والمقدر عددهم ب1476 موظفاً.

أهداف الدراسة: تمثلت في أولاً العاملين في الجامعات محل الدراسة حيث أن اطلاعهم على النتائج قد يفيدهم في رسم استراتيجيات للتغلب على ضغط العمل ومحاولة التخلص منه ثانياً التعرف على مصادر وأسباب ومتغيرات ضغط العمل وطرق علاجه وبالتالي الخروج بنتائج تساعد الباحثة في مساعدة نفسه في التغلب على مشكلة ضغط العمل بصفته أحد الواقعين تحت تأثير هذه المشكلة، ثالثاً المسؤولين في الجامعات والمؤسسات الخدمية المشابهة يلفت نظرهم إلى أهم مصادر ضغط العمل حتى يمكنهم الحد أو التخفيف منها ؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- بالنسبة للبعد الخاص بالمتغيرات الشخصية وعلاقتها بالضغوط :
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الشعور بضغط العمل تعزى لمتغير العمر ؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الشعور بضغط العمل تعزى لمتغير الجنس ؛

- **البعد الخاص بالضغوط المتعلقة بصراع الدور :**
- أثبتت الباحثة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين صراع الدور وضغوط العمل وتعزو ذلك إلى استقبال العاملين في الجامعات محل الدراسة الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة واضطرابهم في بعض الأحيان إلى القيام بما هو ضد مبادئهم الشخصية بغية إرضاء مسؤوليهم أو خوفا منهم ، وهنا ينشأ الصراع بين ما يعتقد الفرد وما يستطيع تقديمه لعمله وبين ما يطلب منه فعلا ، حيث وجدوا أن القيام بأعمال لا تتناسب مع القيم والمبادئ الخاصة هو مصدر رئيسي للضغوط لدى أفراد عينته .
- **البعد الخاص بالضغوط المتعلقة بغموض الدور :**
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل وغموض الدور الوظيفي ، ويرجع ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في الجامعات عن الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ومدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق أهداف الجامعة ككل .
- **البعد الخاص بالضغوط الخاصة بعدم ملائمة الدور :**
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل و عدم ملائمة الدور حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم ملائمة مؤهلات العديد من الموظفين في الجامعات محل الدراسة للوظائف التي يشغلونها فقد يشغل بعضهم وظائف هي أقل من مؤهلاتهم وبالتالي يشعر الموظف بأنه يشغل منصب لا يتناسب مع مؤهلاته بينما يشغل البعض الآخر مناصب هي أكبر من قدراتهم وهنا يحتاج للتدريب حتى يستطيع القيام بواجباته وإلا فسيشعر بان الجامعة تتوقع منه جهدا أكبر من قدراته .
- **البعد الخاص بالضغوط الخاصة بعبء الدور :**
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عبء الدور وضغوط العمل وتعزى هذه النتيجة لتراكم الواجبات الملقة على عاتق العاملين في الجامعات محل الدراسة الأمر الذي لم يعد يكفي معه ساعات العمل اليومية لإتمامه بالإضافة إلى طبيعة عمل المراجعة المرتبط دوما بالجامعة وكثرة المراجعين من طلاب وموظفين في مكان العمل الأمر الذي يزيد ضغط العمل ، هذا بالإضافة إلى إحساس العاملين أنهم في صراع مع الوقت ويعملون دوما لانجاز أعمالهم ضمن سقف زمني لمقابلة مواعيد محددة وبالتالي تتوقع الجامعة في أغلب الأحيان جهد أكبر من طاقتهم ؛
- **البعد المتعلق بالضغوط الناجمة عن بيئة العمل المادية :** وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بيئة المادية وضغوط العمل ، وقد يعود ذلك إلى عدم وفرة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل وفي

بعض الأحيان توقف العمل لعدم وجود هذه المواد ، كذلك المكاتب والأجهزة الموجودة في المكتب قد تكون موجودة بطريقة لا تساعد على أداء العمل بسهولة أو بطريقة غير ملائمة لتطبيق العمل أو لمركز الموظف خاصة ذوي المراكز العليا في الجامعة .

وكانت أكثر مصادر ضغوط العمل تأثير على الأفراد وهي مرتبة كالتالي :

- **المرتبة الأولى . ظروف العمل :** حيث عانى أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات من سوء الإضاءة في مكان العمل ، وكرة الضوضاء وشدة الحرارة والرطوبة وضيق مساحة مكان العمل مع كثرة العاملين فيه ؛

- **المرتبة الثانية . عبئ الدور** بحيث تميز مكان عملهم بكثرة المراجعين وازدحامه واحتياجهم لوقت أكبر مما هو متاح لأداء أعمالهم مما يضطرهم أحيانا كثيرة لإنهاء أعمالهم في المساء والإجازات ؛

- **المرتبة الثالثة . بيئة العمل المادية :** والتي تميزت بعدم وفرة الأدوات ذات الجودة المناسبة واضطرارهم في أحيان لإيقاف العمل.

جاءت هذه الدراسة مطابقة لدراستنا من ناحية جملة المصادر وتختلف في حجم العينة .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

من الدراسات التي تطرقت لضغوط العمل نذكر على سبيل المثال لا الحصر الدراسات التالية:

1- **الدراسة الأولى:** قام بها إيسن كريستين و جينسن بير لانغا ، بعنوان:

causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work (أسباب ضغوط العمل والإستراتيجيات الفردية في العمل المعرفي)؛ قسم الهندسة الإدارية، الجامعة التقنية في الدانمرك ،سنة 2010، ونشر في مجلة الجامعة الدنمركية للتكنولوجيا DTU إدارة الأعمال رقم 10 في 2010، تم تنزيلها في جانفي 2018 من طرف orbit.dtu.dk.

وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية؛ ما يميز العمل المعرفي والبيئة النفسية الإجتماعية عي

مجال المعرفة في المؤسسات الكبيرة؟، ما هي الأسباب التنظيمية لمشاكل ضغوط العمل إذا كانت موجودة في المؤسسات الكبيرة كثيفة المعرفة وهل هذه الأسباب مترابطة؟، ما يميز تداخلات بين إدارة ضغوط العمل و إدارة المعرفة وما الذي يسبب الروتينية الفعلية؟،

فرضيات الدراسة كانت كالآتي؛ العمل المعرفي له خصائص يمكن أن تسبب الإحباط ضغط

في العمل؛ العمل المكثف للمعرفة تنشأ عنه مشاكل تنظيمية وضغط عصبي؛توسيع نطاق إدارة

ضغوط العمل يسمح باتخاذ إجراءات وقائية تطبق في مجالات جديدة مثل العمل المعرفي. أما عينة الدراسة فتم إختيار الشركات من بين أكبر الشركات الإستشارية في الدنمرك والتي كان مقرها إما في الدنمرك أو المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة الأمريكية تم إتصال بالمكاتب الدنمركية فقط وضمت 26 شركة، تم إستخدام المقابلات شبه المنظمة والمفتوحة حيث أجريت المقابلات وجها لوجه وعقدت في عدة قاعات واستمرت حوالي ساعة تقريباً تم تحليل الوثائق مثل الإستراتيجيات التنظيمية والرسوم البيانية، وإستراتيجيات إدارة المعرفة والتقارير المتعلقة بالسياسات.

وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الأسباب التنظيمية من مشاكل ضغوط العمل وتحليلها تحليلاً شاملاً، والبحث عن أنماط العلاقات بين التجارب الشخصية في العمل وخصائص العمل المعرفي بهدف إكتساب المعرفة؛ ونتائج الدراسة: أكدت الدراسة على، هناك صلة موجودة بين الظروف التنظيمية والمشاكل للعاملين لضغوط العمل في مجال المعرفة؛ كانت الشركات المدروسة لديها تنظيم مرن للعامل المعرفي وكانوا مؤهلين تأهيلاً عالياً في مجال المعرفة لتأدية مهام معقدة؛ هناك تبادل للمعرفة بين العملاء والزملاء من أجل تطوير منتجات جديدة ومقبولة؛ التأكيد على شروط مثل الحرية الفردية من أجل تسهيل إنتاج المعرفة بكفاءة؛ أكدت على خيارات التدخل الإداري سواء المديرين أو الموظفين لديها واستخدامها في من أجل منع المشاكل والضغوط المتعلقة بالعمل والإجتهاد في العمل المعرفي.

من خلال هذه الدراسة أكدت على أن ضغوط العمل تقف كحاجز أمام توزيع إدارة المعرفة لدى وجب على المديرين والموظفين الحد من هذه الضغوط ومواجهتها بالطرق التي تجعل من تداول المعارف مرن بين العاملين من جهة وبين العملاء من جهة أخرى من أجل تطوير أساليب العمل الحالية. هذه الدراسة تدعم بحثنا حيث أن وجود مثل هذه الضغوط التي تحول دون انتشار المعرفة في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

2- الدراسة الثانية: قام بها كل من سيرجيو ميريدا و ناتاليو إكستريميرا، ولورديس ري، بعنوان:

contribution of Work-Related Stress and Emotional Intelligence to Teacher Engagement
Additive and Interactive effects

(مساهمات ضغوط العمل المرتبطة بالذكاء العاطفي للمعلمين القيمة المضافة والآثار التفاعلية)، قسم

علوم النفس الإجتماعي كلية علم النفس جامعة مالقة إسبانيا، ونشر في مجلة كثافة العمليات البيئية

هيلث العدد 14، 2017. حيث نشرت الدراسة في 29 سبتمبر 2017 .

كان محورها دراسة التأثيرات المضافة والتفاعلية لدور ضغوط العمل على الذكاء بالنسبة للمعلمين . تألفت عينة الدراسة من 288 من المهنيين (64.2% من الإناث) يعملون في مجموعة متنوعة من المستويات الرتب في المدارس الحكومية في مالقة، وتألفت عينة الدراسة من 12 إبتدائية (100% من الإناث) الذين يدرسون التلاميذ تتراوح أعمارهم (التلاميذ) من 3-5 سنوات و 165 مدرسا في الطور المتوسط (78.2% من الإناث) الذين يدرسون الطلاب تتراوح أعمارهم بين 6-11 سنة، 102 معلماً ثانوياً (56.9% من الذكور) الذين يدرسون طلاب من 12-17 سنة ،وتسعة أساتذة (66.7% من الذكور) الذين يدرسون في جامعة مالقة وكانت الردود 266 بسبب البيانات المفقودة. أستخدم مقياس الذكاء وونغ Wong ويتكون من أربعة أبعاد، لتقييم المشاعر الذاتية (سي) وتقييم مشاعر الآخرين (أويا) واستخدام العاطفة على الإدراك (أو) وتنظيم العاطفة (روي). وكان من أهداف الدراسة ،تحديد أي من الضغوط تؤثر على الذكاء عبء الدور أو صراع الدور؛ تحديد الآثار السلبية الناجمة عن عبء الدور وغموض الدور على المشاركة والذكاء.

كانت نتائج الدراسة كالاتي ،كان ارتباط الذكاء العاطفي ذا علاقة إيجابية وكبيرة و النشاط والتفاني وارتبط سلبا مع غموض الدور وصراع الدور؛ أظهرت النتائج أن المعلمين الذين حصلوا على درجات أعلى في التعليم العالي أفادوا أقل والإجهاد الناجم عن المعلومات الغامضة في سياقات التعليم، فضلا عن انخفاض الضغط الناجم عن المعلومات المتناقضة في العمل لديهم؛وجدت أن لغموض الدور والنزاع أي الصراع مرتبطان سلبيا بالمشاركة في العمل ؛فيما يخص المساهمة التفاعلية لبيئة العمل وغموض الدور وصراع الدور أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بينهما؛ضرورة النظر في الضغوطات المتصلة بالعمل لتصميم برامج التدريب ؛ ركزت هذه الدراسة على ما سببه غموض الدور وصراع الدور وكذا عوامل البيئة التفاعلية للعمل.

وخلصت النتائج إلى وجود علاقة بين صراع الدور وغموض الدور على حدوث الضغوط على المعلمين مما يؤثر على مردود يتهم ومستويات الذكاء لديهم. هذه الدراسة تختلف عن دراستنا كونها ركزت على ثلاث عوامل فقط ،وتتوافق كون مستوى الأداء يتأثر بالضغوط مما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

3- الدراسة الثالثة : قام بها كل من ناتاشا خاميسا و بريان أولدنبورغ و كارل بيلتر ، و دراغان إليك،

بعنوان:

Work Related Stress,Burnout;Job Satisfaction And General Health Of Nurses

(علاقات العمل والضغوط والإرهاق وعلاقتها بالرضا الوظيفي للممرضات) الدراسة عبارة عن مقالة في مجلة البحوث البيئية والصحة العامة بريتوريا جنوب إفريقيا، نشرت في 15 جانفي 2015. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود علاقة سلبية بين الإرهاق والرضا الوظيفي؛ وجود علاقة بين الإجهاد والقضايا ذات الصلة بالصحة العامة كالأخطاء الطبية، معلومات غير كافية عن المريض، عينة الدراسة كانت مكونة من عينة عشوائية طبقية 1200 ممرضة من أربعة مستشفيات عامة وخاصة، فكانت مقاطعة غوتنغ طبقية حسب المساحة ثم مستشفى قطاع عمومي أو خاص، 300 ممرضة لكل مستشفى، وكانت الردود من 895 ممرضة أي بنسبة استجابة 75% وكانت غالبية المشاركات من السود 46% من الإناث 85% ومن المستشفيات الخاصة 59%، بحثت هذه الدراسة العلاقة بين ضغوط العمل المرتبطة بالعمل، الإرهاق والرضا الوظيفي والصحة العامة للممرضات.

نتائج الدراسة تمثلت في:

- الإجهاد المرتبط بالعمل: كشف الانحدار الخطي أن قضايا المتعلقة بالممرضات كنعق في المعدات وضعف خبرة زملاء في العمل الهي الأكثر مساهمة في الإجهاد والإرهاق؛
- ضغوط العمل ذات الصلة بالرضا الوظيفي: وأشارت النتائج على وجود علاقة بين الرضا عن الأجر والعمل الإضافي لرعاية المرضى. عند مستوى الدلالة $p < 0.05$ ؛
- ضغوط العمل ذات الصلة بالصحة العامة: بينت الدراسة أن الأرق والقلق كمعلومات غير كافية عن المريض من الطبيب، وخلاف مع الطبيب حول علاج المرضى، موت المريض، ترتبط رعاية المرضى والمسائل المتعلقة بالموظفين بالصحة العامة للممرضات. عند مستوى الدلالة $p < 0.05$ ؛
- الإرهاق والرضا الوظيفي: توصلت الدراسة على انه هناك علاقة بين الرضا والإرهاق عند مستوى الدلالة $p < 0.05$ ؛
- الإرهاق والصحة العامة للممرضات كشف الانحدار الخطي المتعدد أن الإنهاك العاطفي والانجاز الشخصي ترتبط مع أعراض جسدية. يرتبط الإرهاق العاطفي بأعراض اكتئابية عند مستوى الدلالة $(p > 0.05)$ ؛

- الرضا الوظيفي والصحة العامة للممرضات كشف الانحدار الخطي المتعدد أن الارتياح مع الترقية، والإشراف، فوائد هامشية، وزملاء العمل، وطبيعة العمل والاتصالات ترتبط كلها مع الأعراض الجسدية عند مستوى الدلالة ($p > 0.05$).

وجدت هذه الدراسة أن الإجهاد المرتبط بقضايا الموظفين على وجه الخصوص مرتبط بجميع الأبعاد الثلاثة من الإرهاق والإنهاك وإضفاء الطابع الشخصي وتمثل هذه القضايا كسوء إدارة الموظفين وعدم كفاية الموارد والانفعال العاطفي والإنجاز الشخصي وكذا عدم كفاية ونقص المعدات ووجدت أن هناك صلة بين الضغوط والرضا الوظيفي والاتصال وكشفت الدراسة أن المخاطر الأمنية في مكان العمل تلعب دوراً في التأثير على الرضا الوظيفي لدى الممرضات وفي سياق جنوب إفريقيا فإن العنف السياسي يفوقه ارتفاع مستويات الجرائم.

الدراسة ركزت على الإرهاق بشكل عام دون التطرق إلى مصادره وتفصيلها وربطتها بتغيير الرضا الوظيفي الذي غيابه يعد أحد عوامل حدوث الصراع التنظيمي في المنظمة. درستنا تركيز على مصادر الضغوط وأي منها له تأثير على حدوث الصراع التنظيمي .

الدراسة الرابعة: قامت بها رحالي أمينة سعاد، بعنوان:

LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GESTION DES CONFLITS DANS
ENTREPRISE : CAS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE
في مؤسسة الوطنية لصناعة
الخطاطة SOITEX. 2014.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم الاقتصادية، تسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان كانت إشكالية الدراسة: كيف يمكن تحقيق إدارة فعالة للمنازعات داخل المنظمة؟ وتضمنت الفرضيات التالية؛ النزاعات جزء لا يتجزأ من علاقات العمل؛ تولد الصراعات أيضاً آثار إيجابية على الشركة؛ تم إختيار عينة طبقية لمجمع الدراسة، تتكون من 58 عامل؛ تهدف الدراسة للتعرف على الصراعات داخل المؤسسة والتعرف على الإستراتيجيات التي يتم التعامل معها؛ وكانت نتائج الدراسة وما أبرزته الدراسة الاستقصائية التي أجريت على مجموعة من 58 عاملاً في الشركة لكي يتمكنوا من تحديد معدل رضا العمال فيما يتعلق بشكل خاص ، بالنسبة لمناخ الاجتماعي للشركة. وكذا العلاقات مع مختلف الشركاء الاجتماعيين (المديرين المباشرين ، الزملاء ، النقابة وأعضائها)، المناخ الاجتماعي للشركة ليس سليماً لأننا لاحظنا عدداً من الصراعات الفردية

والجماعية، والتي أدت في وقت لاحق إلى تغيب، ووقف العمل ، وأحيانا إضراب،العلاقات بين العمال والرؤساء والعمال والزملاء جيدة بشكل عام.

إذاً فمن خلال هذه الدراسة التي قاما بها الباحث لاحتظنا أن المناخ العام للمؤسسة والعلاقات التي تعد مصدراً من مصادر الضغوط تلعب دور في نشوء صراعات سواءً كانت فردية أو جماعية تؤدي إلى حالات الإضراب وتوقف العمل ،الدراسة لها وجه شبه مع دراستنا كون علاقات العمل تدخل ضمن مصادر الضغوط الجماعية والتي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، واختلفت فيما يخص المتغير وهو علاقات العمل والتي تدخل من جانب الإتصال والذي يعد غيابه مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية لضغوط العمل والصراع التنظيمي، وكذا الدراسات السابقة المحلية والأجنبية وخلصت نتائج الدراسات إلى أن الضغوط بمختلف مصادرها تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي وكيفية التعامل مع الضغوط من خلال إتباع الاستراتيجيات للتعلم والحد من تفاعلات ضغوط العمل والصراع التنظيمي، وهو ما سوف نحاول التطرق إليه في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

”كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خرداية“

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بضغط العمل والصراع التنظيمي والذي تناولنا فيه مفاهيم حول ضغوط العمل ونماذجها ومصادرها وآثارها، بالإضافة لتطرق لإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية وأهم الجوانب الخاصة بالصراع التنظيمي وكذا الآثار الناجمة عن الصراع وإستراتيجيات إدارته، وأهم الدراسات السابقة .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة غرداية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك لدراسة علاقة ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على عينة شملت موظفين وأساتذة في قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مناقشة النقاط التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لجامعة غرداية؛
- المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية

تولي الجزائر أهمية بالغة للتنمية بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة، حيث قامت

بإنشاء العديد من الجامعات، ومن خلال هذا المبحث سيتم تقديم نبذة عن جامعة غرداية بصفة عامة وبكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة.

المطلب الأول : نبذة عن جامعة غرداية

أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق

ل 24 أوت 2004 .

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005 أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012 .

جامعة غرداية تتكون من خمس كليات :كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تعتبر كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير واحدة من أهم الكليات في الجامعة

الجزائرية كونها تضم عدة تخصصات مهمة تمس مباشرة قطاعات إقتصادية، كالبنوك ومؤسسات التأمين ومختلف المؤسسات الإقتصادية والإدارات المحلية والجهوية وحتى الوطنية. من ناحية أخرى تبرز أهمية الكلية في الميول المتزايد والإقبال المتصاعد لحاملي شهادة البكالوريا على هذه الكلية.

وتضطلع الكلية بمختلف أقسامها بمهمة تكوين الطلبة في عدة تخصصات تابعة لهذا الميدان

وذلك في مستوى الليسانس والماستر والدكتوراه، وتتوفر الكلية على بعض التخصصات.

ولا يمكن التكلم عن التكوين دون الكلام عن الأستاذ، فالكلية تضم نخبة من الأساتذة المؤهلين

لضمان التكوين العالي والتميز للطلبة، فالأساتذة بمختلف تخصصاتهم ورتبتهم ودرجاتهم يسعون

جاهدين لرفع المستوى ومد الطالب بما يلزمه من معلومات ومؤهلات وخبرات تعينه على النجاح في

حياته المهنية وبالإضافة إلى التكوين في مختلف التخصصات تسعى الكلية إلى الإنفتاح على

المحيط الخارجي من خلال مختلف النشاطات التي تحاول دوماً إشراك مختلف القطاعات والإدارات فيها، ومن خلال التبرعات التي يجريها الطلبة في محيطهم الميداني.

1 نشأة الكلية:

تم افتتاح معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمعهد تابع للمركز الجامعي غرداية خلال الموسم الجامعي 2008/2009، وكان يضم عند افتتاحه قسماً للسنة الأولى يتكون من (178) طالباً، يؤطّرهم ستة أساتذة (06) دائمين وخمسة مؤقتين، وطاقم إداري متكون من متصرف إداري وتقني سامي في الإعلام الآلي.

وعلى إثر صدور مرسوم تنفيذي 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو عام 2012 والمتضمن ترقية للمركز الجامعي غرداية إلى جامعة تحول المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مقسمة إلى أربعة أقسام، قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، وقسم للجذع المشترك.

2 أهداف الكلية

يسعى الطاقم الإداري والأساتذة إلى تحقيق الأهداف التالية:

ضمان التكوين النوعي للطلبة؛

توسيع مدارك الطلبة ومعارفهم في ميدان الإقتصاد والتجارة والتسيير؛

تلبية إحتياجات السوق من الإطارات في ميدان الإقتصاد والتجارة والتسيير؛

المساهمة في التنمية المحلية من خلال النشاطات التي تقوم بها الكلية والتي تمس مختلف

القطاعات؛

ربط الجامعة بمحيطها الخاص والعام؛

توسيع العلاقات مع مختلف الجامعات من داخل وخارج الوطن؛

3 مسار التكوين

تسهر الكلية على تكوين الطلبة في ميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية في مرحلتي

الليسانس والماستر والدكتوراه .

المبحث الثاني : طرق وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها .

المطلب الأول : الطريقة والأدوات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى الأستاذة والموظفين في قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية محل الدراسة وذلك من أجل التعرف مدى علاقة ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.

1 - إجراءات الدراسة :

1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية محل الدراسة، ونظرًا لصعوبة الاتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 74 موظف، يتوزعون كآلاتي: 36 أستاذ و38 إداري.

1-2. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي وقد طبقت هذا الدراسة على عينة من موظفي قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية محل الدراسة ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي المقابلة والاستبيان.

1 3. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة نذكر منها:
أ-المصادر الأولية: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم 20 وباستخدام الاختبارات الإحصائية والاستعانة برنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب- المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا إلى الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا على في جميع مراحل البحث.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة

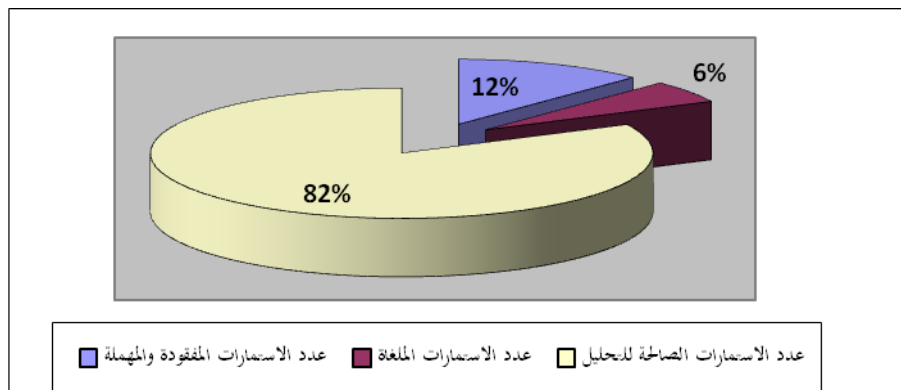
تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه (انظر الملاحق الملحق رقم 1) وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 90 استبيان على عينة الدراسة وذلك خلال مارس من سنة 2018، إذ تم استرجاع 79 استبيان بنسبة ردود 87.78% وهي نسبة لا بأس بها لإجراء الدراسة، أما عدد الاستبيانات غير المسترجعة فبلغت 11 استبيانات وقدرت نسبتها ب 12.22% ، أما الاستثمارات الصالحة للتحليل فكان عدد 47 استبيان بنسبة 82.32% من إجمالي العينة.

جدول رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة

النسبة	العدد	البيان
100 %	90	عدد الاستثمارات الموزعة
12.22 %	11	عدد الإستثمارات المفقودة والمهملة
5.56 %	05	عدد الاستثمارات الملغاة
82.22 %	74	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL.

1.5 متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين في الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2) متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
ضغوط العمل	المتغير المستقل
الصراع التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراسة على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

أ- الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان كأداة داعمة قد تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة (انظر الملحق رقم 02)، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين أو المسؤولين في المؤسسات المبحوثة على التعاون والصدق في الإجابة، والتي نبحت من خلالها عن الإجابة حول موضوع الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى 06 محاور:

المحور الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: تضمن 06 أسئلة للتعرف على الضغوط المتعلقة بالبيئة في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: تضمن 06 أسئلة للتعرف على الضغوط بالفرد في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الرابع: تضمن 06 أسئلة للتعرف على مستوى الجماعة العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين المؤسسة محل الدراسة.

المحور الخامس: تضمن 06 أسئلة للتعرف على الضغوط على مستوى المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

المحور السادس: المتعلق بالصراع التنظيمي، يحتوي 11 سؤال.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة.

الجدول رقم (2-3): درجة أهمية بنود الاستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول.

الجدول رقم (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي سلم ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام	متوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
غير متأكد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق جداً	من 5 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبين

ب- الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له باختصار بـ SPSS تم قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان اعتماداً على الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.

- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى الانتشار الإحصائي، أي أنه يدل على مدى الامتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

- اختبار الفاكرونباخ (Cronbachs Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين، فإذا كان المعامل قريب من (+ 1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كاي تربيع.
- اختبار ANOVA الأحادي لاختبار الفروق.
- 3- صدق وثبات الإستبانة:

لضمان صدق الاستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

3-1. **تحكيم الاستبيان:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية (انظر الملحق رقم 01) للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة عبارات الإستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة ، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

3-2. **قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الجدول رقم (2-5): قياس ثبات الإستبانة اختبار الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	6	0.848
المحور الثالث	6	0.673
المحور الرابع	6	0.697
المحور الخامس	6	0.768
المحور السادس	11	0.804
الإستبانة للكل	35	0.913

المصدر : من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لأغلب المحاور، إذ أن معامل الثبات للمحور الثاني (ضغوط متعلقة بالبيئة) والذي تضمن (06) عبارة كان بدرجة 0.848% و هي درجة جد عالية، كما أن معامل الثبات للمحور الثالث (ضغوط متعلقة بالفرد) والذي تضمن (06) عبارات كان بدرجة 0.673% وهي درجة عالية، كما أن معامل الثبات للمحور الرابع (على مستوى الجماعة العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) والذي يتضمن (06) عبارات كان بدرجة 0.697% وهي درجة عالية، كما أن معامل ثبات المحور الخامس (على مستوى المنظمة) والذي تضمن (06) عبارات كان بدرجة 0.769% وهي درجة عالية، وبالنسبة للمحور السادس (الصراع التنظيمي) والذي تضمن (11) عبارة كان بدرجة 0.804%، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما. أما معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان (35) فكان بدرجة 0.0913% وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

بعد تطرقنا لأدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نتطرق لأهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية الدراسة.

1- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أ-الجنس

الجدول رقم(2-6):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	58.11 %
أنثى	31	41.89 %
المجموع	74	100 %

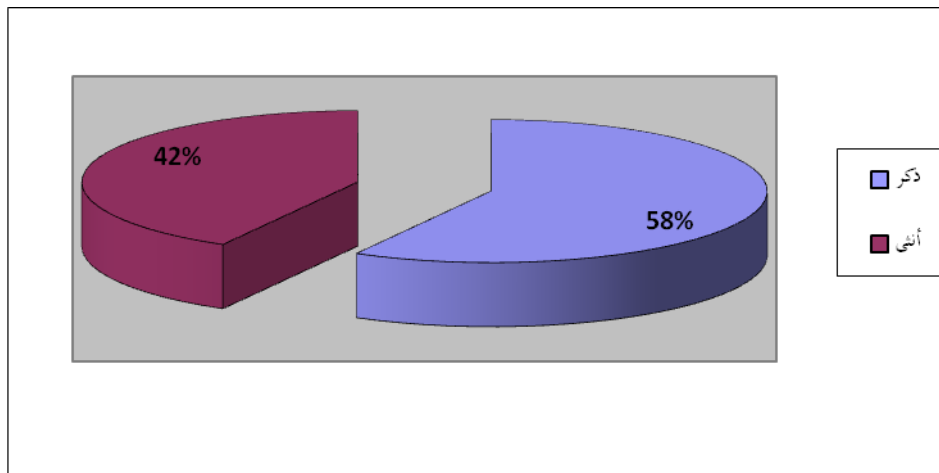
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة حسب الجنس هم ذكور، أي يمثلون نسبة

58.11% من أفراد قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وفي المقابل بلغت نسبة

الإناث 41.89% من عينة الدراسة والشكل الموالي يوضح ذلك (توزيع أفراد العينة حسب الجنس).

الشكل (2-2): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL.

ب-الفئة العمرية

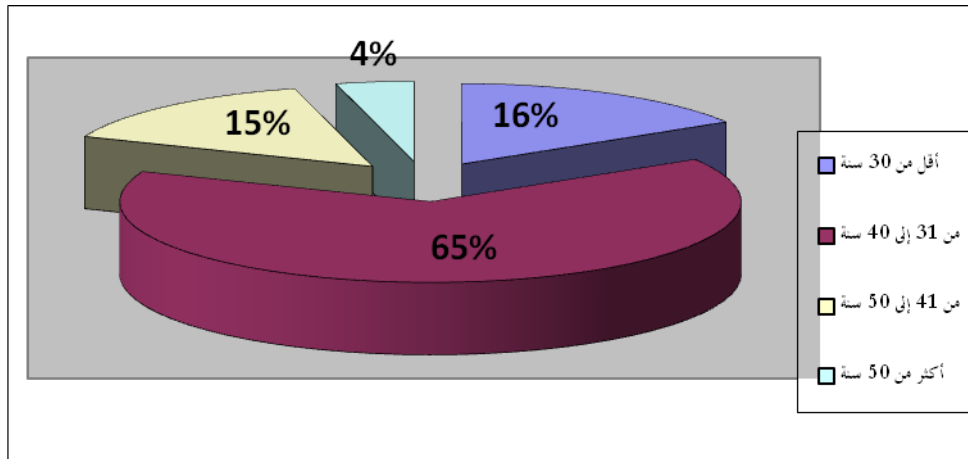
جدول رقم(2-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	% 16.22
من 31 إلى 40 سنة	48	% 64.86
من 41 إلى 50 سنة	11	% 14.86
أكثر من 50 سنة	3	% 4.05
المجموع	74	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة في قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، حيث بلغت نسبتهم %64.86، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة %16.22، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة %14.86، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة بلغت % 4.05 والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب السن.

الشكل (2-3): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL.

ج. الحالة الاجتماعية:

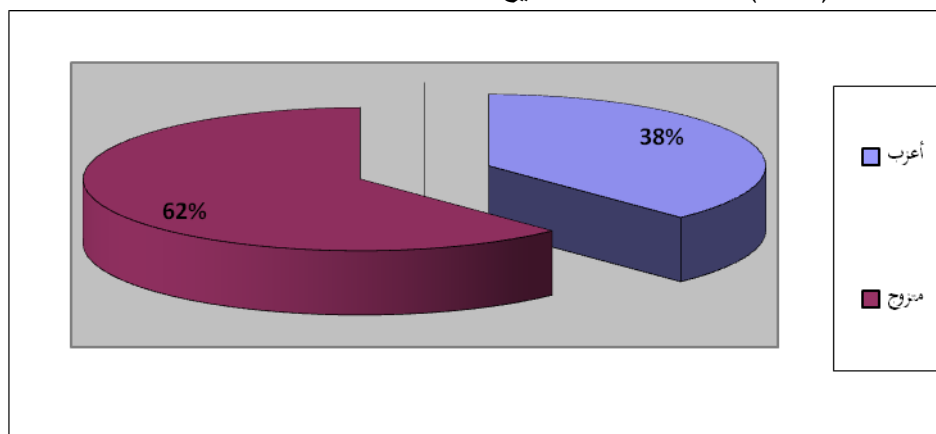
جدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
37.84 %	28	أعزب
62.16 %	46	متزوج
0.00 %	0	مطلق / أرمل
100 %	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية أن فئة المتزوجين هي الأعلى حيث بلغت نسبتها 62.16%، تليها فئة العزاب بنسبة 37.84%.

الشكل (2-4): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL

د. الخبرة المهنية:

جدول رقم (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

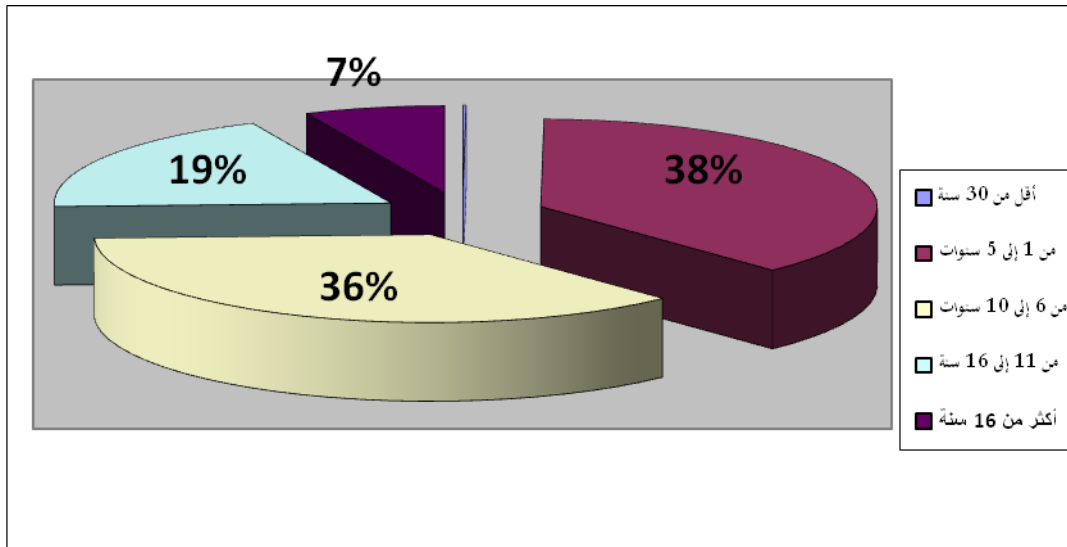
النسبة	التكرار	السنوات
37.84 %	28	من 1 إلى 5 سنوات
36.49 %	27	من 6 إلى 10 سنوات
18.92 %	14	من 11 إلى 16 سنة
6.76 %	5	أكثر من 16 سنة
100 %	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

من خلال الجدول السابق نلاحظ الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية تحتل الفئة من 1 إلى 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 37.84%، تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 36.49%، وفي المرتبة الثالث كانت للفئة من 11 إلى 16 سنة خبرة مهنية، وفي المرتبة الأخير كانت لفئة أكثر من 16 سنة خبر بنسبة 6.76%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الشكل (2-5): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد برنامج EXCEL

هـ. الوظيفة:

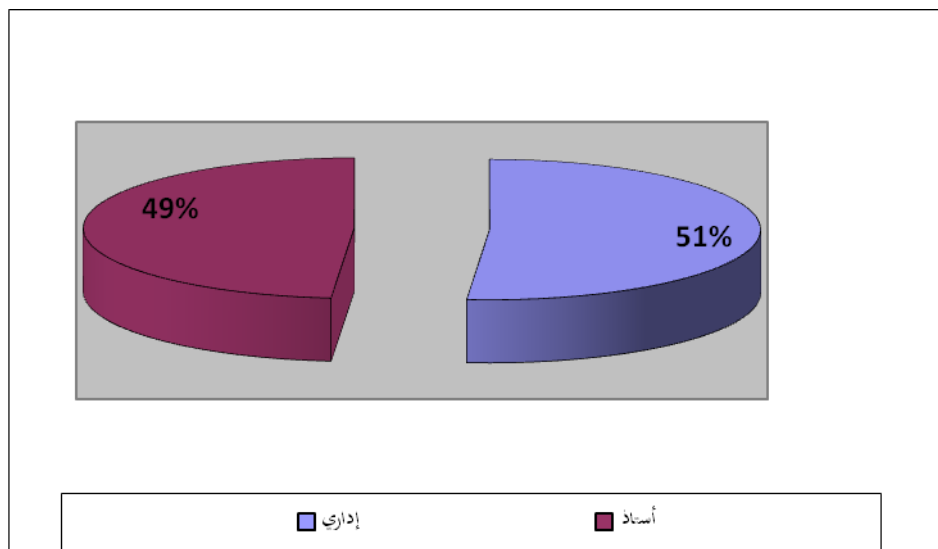
جدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	38	51.35%
أستاذ	36	48.65%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة أن العاملين في الإدارة هي الأعلى، حيث بلغت نسبتها 51.35%، تليها وظيفة أستاذ بنسبة 48.65%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الشكل (2-6): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL

2-2. نتائج تحليل فقرات المحور للضغوط المتعلقة بالبيئة

جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط المتعلقة بالبيئة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أعاني من الضوضاء في مكان العمل	3.91	1.196	موافق	3
02	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	3.34	1.296	غير موافق	5
03	مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين	3.35	1.297	غير موافق	6
04	أشعر بعدم كفاية وسائل التهوية في عملي	3.72	1.104	موافق	1
05	أحياناً يتوقف العمل بسبب نقص احتياجات المطلوبة في العمل	3.55	1.218	موافق	4
06	بيئة العمل لا تتسم بالتنظيم والتنسيق والتنظيم	3.53	1.173	موافق	2
	المعدل العام	3.57	0.916	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ضغوط متعلقة بالبيئة، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.92) ، حيث كانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

الرابعة " أشعر بعدم كفاية وسائل التهوية في عملي " بمتوسط حسابي (3.72) و انحراف معياري (0.10)، ودرجة موافقة موافق، وتليها العبارة السادسة " بيئة العمل لا تتسم بالتنظيم والتنسيق والتنظيم " وتليها العبارة السادسة " بيئة العمل لا تتسم بالتنظيم والتنسيق والتنظيم " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.17) ودرجة موافقة موافق، وهذا يدل على أن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة لا تتسم بالتنسيق والتنظيم حسب رأي المستجوبين، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة الأولى " أعاني من الضوضاء في مكان العمل " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.19) ودرجة موافقة موافق، تليها العبارة الخامسة " أحياناً يتوقف العمل بسبب نقص احتياجات المطلوبة في العمل " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.29) ودرجة موافقة موافق، في حين المرتبة الخامسة احتلتها العبارة الثانية " أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.30) ودرجة موافق، وأخيرة العبارة الثالثة " مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.297) ودرجة غير موافق، حيث كانت آراء المستجوبين مساحة المكتب تتناسب مع عدد الموظفين.

3-2. نتائج تحليل فقرات المحور ضغوط متعلقة بالفرد

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط متعلقة بالفرد

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	غير موافق	1.101	2.34	أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي	07
1	موافق	1.085	3.80	كثيرة الأعمال تشعرني بالإرهاق والتوتر بعد نهاية العمل	08
4	غير متأكد	1.307	3.18	أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل	09
3	موافق	1.097	3.41	أشعر بالملل والروتين في عملي	10
2	موافق	1.149	3.46	زيادة ساعات إضافية لإنهاء العمل تشعرني بالإرهاق والتوتر	11
5	غير موافق	1.208	2.50	أحييتنا لا أعرف ما المطلوب مني القيم به في عملي	12
		0.715	3.11	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

يتضح من الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم التأكد بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.71) وهذا وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى " كثيرة الأعمال تشعرني بالإرهاق والتوتر بعد نهاية العمل " ، بمتوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري (1.08)، ودرجة موافقة موافق، ونلاحظ من خلال آراء المستجوبين أن هناك سعي من طرف إدارة الجامعة على تقبل آراء موظفيها ، وتليها العبارة الحادية عشر "زيادة ساعات إضافية لإنهاء العمل تشعرني بالإرهاق والتوتر " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.149) ودرجة موافقة غير موافق، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة العاشرة " أشعر بالملل والروتين في عملي " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.09) ودرجة موافقة موافق تليها العبارة التاسعة " أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.30) ودرجة موافقة غير متأكد، في حين المرتبة الخامسة العبارة جاءت للعبارة الثانية عشر "أحيثنا لا أعرف ما المطلوب مني القيم به في عملي" بمتوسط سابي (2.50) وانحراف معياري (1.20)، والأخيرة تحصلت العبارة السابعة " أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي " بمتوسط حسابي (34.) وانحراف معياري (1.10) ودرجة غير موافق، وهذا يدل على أن أفراد العينة المبحوثة لا تجدون صعوبة في تعقيد المهام الموكلة لهم. ليس هناك دعم للمنافسة بين الموظفين باستمرار وفق آراء المستجوبين.

4-2. نتائج تحليل فقرات المحور الضغوط على مستوى الجماعة والعلاقة مع الزملاء المرؤوسين
جدول رقم(2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط على مستوى الجماعة والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	أتلقي التعليمات والتوجيهات المتناقضة مع الرؤساء	2.32	1.183	غير موافق	5
14	أتلقي التعليمات من أكثر من رئيس	2.45	1.460	غير موافق	3
15	أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي	2.38	1.030	غير موافق	4
16	أجد صعوبة في التواصل مع زملائي	2.18	1.038	غير موافق	6
17	علاقتي جيدة مع زملائي ورؤسائي	4.32	0.778	موافق بشدة	1
18	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	2.93	1.358	غير متأكد	2
	المعدل العام	2.76	0.697		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الجدول يتبين لنا وجود علاقة جيدة بين الزملاء والمرؤوسين، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (2.76) وبانحراف معياري (0.69)، حيث كانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة السابعة عشر " علاقتي جيدة مع زملائي ورؤسائي "بمتوسط حسابي (4.32) و انحراف معياري (0.77)، وبدرجة موافقة موافق بشدة، مما يبين العلاقة الجيد بين الزملاء والمرؤوسين في المصلحة محل الدراسة، تليها العبارة الثامنة عشر " أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.35) بدرجة موافقة فير متأكد، وتليها العبارة الرابعة عشر " أتلقى التعليمات من أكثر من رئيس " بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.16) ودرجة موافقة غير موافق، وهذا يدل على أن التعليمات مصدرها الرئيس لا غير بالمؤسسة محل الدراسة كما أنها تتسم بسهولة التواصل مع المرؤوسين هو ما دلت عليه العبارة الخامسة عشر " أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.03) ودرجة موافقة غير موافق، في حين المرتبة الخامسة احتلتها العبارة الثالثة عشر "أتلقى التعليمات والتوجيهات المتناقضة مع الرؤساء " بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة موافقة غير موافق، مما يدل على وضوح التعليمات والتوجيهات وتناسقها من قبل الرؤساء بالمصلحة محل الدراسة، وأخيرة العبارة السادسة عشر " أجد صعوبة في التواصل مع زملائي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة غير موافق، حيث كانت أراء المستجوبين نافية لصعوبة التواصل مع الزملاء في المصلحة محل الدراسة وتأكيدهم على سهولة التواصل مع الزملاء والمرؤوسين.

2-5. نتائج تحليل فقرات المحور بالضغط على مستوى المنظمة

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضغوط على مستوى المنظمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
19	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	3.11	1.067	غير متأكد	5
20	أعاني من نقص التدريب اللازم لأداء عملي	3.45	1.066	موافق	2
21	وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة غير مناسبة	3.49	1.063	موافق	1
22	أجواء العمل تتسم بالشدة والتوتر العصبي	3.14	1.231	غير متأكد	4
23	لا ألقى دعم كافيًا من طرف زملائي ورؤسائي في العمل	2.65	1.210	غير متأكد	6
24	لا توفر لي الوظيفة فرصًا للتقدم الوظيفي تتوافق وتتسجم مع قدراتي	3.30	1.342	غير متأكد	3
	المعدل العام	3.19	1.791		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم التأكد بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.79) وهذا وجاءت العبارة الواحدة والعشرين في المرتبة الأولى " وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة غير مناسبة " ، بمتوسط حسابي (3.49) و انحراف معياري (1.06)، وبدرجة موافقة موافق، ونلاحظ من خلال آراء المستجوبين أن وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة غير مناسبة مع طبيعة عملها ، تليها العبارة العشرون "أعاني من نقص التدريب اللازم لأداء عملي " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.06) ودرجة موافقة موافق، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة الرابعة والعشرون " لا توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافر وتنسجم مع قدراتي " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.34) ودرجة موافقة غير متأكد، تليها العبارة الثانية والعشرون "أجواء العمل تتسم بالشدة والتوتر العصبي" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.23) ودرجة موافقة غير متأكد، في حين المرتبة الخامسة العبارة جاءت للعبارة التاسعة عشر " أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.06) بدرجة موافقة غير متأكد، في حي جاءت

العبارة الثالثة وعشرون "لا ألقى دعم كافيًا من طرف زملائي ورؤسائي في العمل" بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة موافقة غير متأكد.

2-6. نتائج تحليل فقرات المحور الصراع التنظيمي

جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصراع التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
25	أحيانًا أقدر مصلحتي الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة	2.53	1.125	غير موافق	7
26	أتغيب بسبب كثرة الأعمال الموكل إلي	1.82	0.912	غير موافق	11
27	أفكر في تغيير عملي إلى مؤسسة أخرى	3.01	1.188	غير متأكد	5
28	أحيانًا أرفض بعض الأعمال خارجة عن تخصصي	3.51	3.113	موافق	2
29	لا أبذل كل مجهوداتي لعدم وضوح لوظيفتي (نقص الأداء)	2.59	1.146	غير موافق	6
30	لدي شك وعدم ثقة في الزملاء والرؤساء وينشأ عنه خلافات	2.46	1.137	غير موافق	8
31	أشعر بالإحباط لعدم القيام بكل الأعمال الموكل إلي	3.19	1.143	غير متأكد	4
32	أشعر بالإحباط لعدم القيام بكل الأعمال الموكل إلي	2.41	0.920	غير موافق	9
33	ألجأ إلى إخفاء معلومات وعدم التعامل مع الزملاء	2.24	0.904	غير موافق	10
34	المناخ في المؤسسة تسود فيه شائعات	3.38	1.082	غير متأكد	3
35	مناخ عملي لا يساعدك على الإبداع والتميز	3.57	1.148	موافق	1
	المعدل العام	2.79	0.627		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم التأكد لوجود أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي وهذا حسب مقياس ليكارت الخماسي وبدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.62)، حيث كانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة الخامسة والثلاثون "مناخ عملي لا يساعدك على الإبداع والتميز" بمتوسط حسابي (3.57) و انحراف معياري (1.14)، وبدرجة موافقة موافق، مما يدل على أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية وهو ما دلت عليه العبارة الثامنة والعشرون حيث جاءت في المرتبة الثانية وحقاها "أحيانًا أرفض بعض الأعمال خارجة عن تخصصي" بمتوسط حسابي (3.51)

وانحراف معياري (1.11) بدرجة موافقة موافق، وتليها العبارة الرابعة والثلاثون " المناخ في المؤسسة تسود فيه شائعات " بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08) ودرجة موافقة غير متأكد، وجاءت العبارة الواحد والثلاثون " أشعر بالإحباط لعدم القيام بكل الأعمال الموكل إلي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.14) ودرجة موافقة غير متأكد، في حين المرتبة الخامسة كانت للعبارة السابعة والعشرون " أفكر في تغيير عملي إلى مؤسسة أخرى " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة موفقة غير متأكد، مما يدل على عدم تفكير العينة المدروسة في تغيير مكان عملها إلى مؤسسة أخرى، وأنها تبذل كل مجهودها في عملها وهذا ما دلت عليه العبارة التاسعة والعشرون " لا أبدل كل مجهوداتي لعدم وضوح لوظيفتي (نقص الأداء) " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.14) ودرجة موافقة غير موافق، حيث كانت آراء المستجوبين نافية لنقص الأداء في المصلحة محل الدراسة وتأكيدهم على بدل مجهودهم في وظائفهم، تليها العبارة الخامسة والعشرون " أحياناً أقدر مصلحتي الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة موافقة غير موافق، أي أن الفئة المبحوثة تقدر مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة، كما أن لهم ثقة في زملاء العمل والرؤساء وهو ما دلت عليه العبارة الثالثة " لدى شك وعدم ثقة في الزملاء والرؤساء وينشأ عنه خلافات " بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.13) ودرجة موافقة غير موافق، تليها العبارة الثانية والثلاثون " أشعر بفقدان الثقة بيني وبين الإدارة وبين الزملاء " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة موافقة غير موافق، وهو ما يدل على الثقة بين الفئة المبحوثة والإدارة وبين الزملاء، وكذا تبادل المعلومات والتعامل مع زملاء العمل وهو ما بينته العبارة رقم ثلاثة وثلاثون " ألجأ إلى إخفاء معلومات وعدم التعامل مع الزملاء " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.90) بدرجة موافقة غير موافق، وفي الأخير جاءت العبارة السادسة والعشرون " أتغيب بسبب كثرة الأعمال الموكل إلي " بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة موافقة غير موافق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا - ومن أجل تبسيط الدراسة- تجزئة الفرضيات إلى فرضيات جزئية. ولاختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور ضغوط العمل في حدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر (الأساتذة، الإداريين) .

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنحاول من خلال هذا الاختبار معرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، بمعنى هل الاختبارات اللازمة للفرضيات معلمية أم غير معلمية.

الجدول رقم (2-16): Kolmogorov-Sminov

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ضغوط متعلقة بالبيئة	,152	74	,000	,932	74	,001
ضغوط متعلقة بالفرد	,105	74	,043	,980	74	,273
على مستوى الجماعة العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين	,163	74	,000	,938	74	,001
على مستوى المنظمة	,093	74	,179	,982	74	,356
الصراع التنظيمي	,107	74	,035	,974	74	,132
الاستبانة ككل	,079	74	,200*	,988	74	,710

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم اختبار الفرضية العدمية تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة 95%، وبعد الحساب تبين أن البيانات ككل تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95% وهذا لكون قيمة الدراسة المعنوية أكبر من 0.05 بحيث تساوي 0.710.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية: وتنص على مايلي

"توجد علاقة بين ضغوط العمل وحدث الصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$\alpha \leq 0.05$ في الكلية محل الدراسة، حيث تنبثق منها خمس فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها

بعنصر من العناصر المذكورة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون محصور بين R بين 1 و-1 وهذه القيمة تدل

على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم عن درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسة:

- الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي في الكلية محل الدراسة.
- الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور، غموض الدور فقدان السيطرة،المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة.
- الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.
- الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم،عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.
- توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على مايلي:

"الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي" ولاختبارها تم الأتي :

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (2-17) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

المتغير التابع : الصراع التنظيمي	المتغير المستقل : ضغوط العمل
معامل الارتباط بيرسون	الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية M1
0,681**	
مستوى الدلالة	0,02

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss .

تعبّر الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين الضغوط البيئية والصراع التنظيمي، ومفادها "الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي" ويوضح الجدول رقم (2-17) وجود علاقة ارتباط بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية والصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,681) وهو ارتباط إيجابي قوي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية والصراع التنظيمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية. ومما سبق نستنتج أن عنصر الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية يؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : : والتي تنص على مايلي:

" الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور،غموض الدور فقدان السيطرة،المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة."

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صناعة الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صناعة الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة.

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار

الجدول رقم (2-18) يوضح : معامل الارتباط بين صناعة الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة.

المتغير المستقل : ضغوط العمل	
الضغوط الفردية	المتغير التابع : الصراع التنظيمي
0,805**	معامل الارتباط بيرسون
0.03	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss .

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية العلاقة بين الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي في

المؤسسة، ومفادها "الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور، غموض الدور فقدان السيطرة،

المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة " ويوضح الجدول رقم

(2-18) وجود علاقة ارتباط بين الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ

معامل الارتباط (0,805) وهو ارتباط إيجابي قوي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

القيمة 0.05 بين الضغوط الفردية وحدوث الصراع التنظيمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0

ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك

علاقة ارتباط موجبة قوية.

ومما سبق نستنتج أن الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور، غموض الدور فقدان

السيطرة،المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على مايلي:

" الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث

صراع تنظيمي."

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط على مستوى الجماعة

(العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط على مستوى الجماعة

(العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار

الجدول رقم (2-19) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين الضغوط على مستوى الجماعة

المتغير المستقل : ضغوط العمل	
الضغوط على مستوى الجماعة	المتغير التابع : الصراع التنظيمي
0,467**	معامل الارتباط بيرسون
0.05	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss .

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة العلاقة بين الضغوط على مستوى الجماعة وحدث الصراع التنظيمي، ومضمونها "الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي" ويوضح الجدول رقم (2-19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0,467) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الضغوط على مستوى الجماعة وحدث الصراع التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة.

ومما سبق نستنتج أن عنصر الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : والتي تنص على مايلي:

" الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة".

الفرضية الصفرية H0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.

الجدول رقم (2-20) يوضح : معامل الارتباط بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل الكلية.

المتغير التابع : الصراع التنظيمي	المتغير المستقل : ضغوط العمل
معامل الارتباط بيرسون	الضغوط المتعلقة بالمصادر
0.104	
مستوي الدلالة	0.316

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss .

تعتبر الفرضية الفرعية الرابعة العلاقة بين الضغوط المتعلقة بالمصادر (على مستوى المنظمة) وحدث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، ومضمونها "الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة"، ويوضح الجدول رقم (2-20) عدم وجود علاقة ارتباط بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.104)، وهو ارتباط إيجابي ضعيف جداً، بينما مستوى الدلالة $\alpha = 0.316$ وهو أكبر من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة وحدث الصراع التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

ومما سبق نستنتج أن عنصر الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : والتي تنص على مايلي:

" توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية".

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة بعلاقة ضغوط العمل بالصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيم مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادًا للإجابات والنتائج المتحصل عليها:

استخدام اختبار one way anova لإيجاد الفروق بين آراء المبحوثين.

الجدول رقم: (21-2): Anova يوضح الفروقات في المحاور ترجع إلى نوع الوظيفة

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
بالبيئة متعلقة ضغوط	Inter-groupes	11,608	1	11,608	16,792	,000
	Intragroupes	49,771	72	,691		
	Total	61,379	73			
بالفرد متعلقة ضغوط	Inter-groupes	,113	1	,113	,219	,641
	Intragroupes	37,171	72	,516		
	Total	37,284	73			
العلاقة الجماعة مستوى على والمرؤوسين الزملاء مع	Inter-groupes	,120	1	,120	,243	,623
	Intragroupes	35,381	72	,491		
	Total	35,500	73			
المنظمة مستوى على	Inter-groupes	,521	1	,521	,830	,365
	Intragroupes	45,199	72	,628		
	Total	45,720	73			
التنظيمي الصراع	Inter-groupes	1,464	1	1,464	3,871	,053
	Intragroupes	27,223	72	,378		
	Total	28,686	73			

أ - اختبار الفرضية الجزئية الخامس :

" الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي " ولاختبارها تم الأتي :

الفرضية الصفرية H0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية التي تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

الفرضية البديلة H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي.

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (Anova):

الجدول رقم (02- 22): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	-ضغوط متعلقة بالبيئة	11.608	1	11.608	16.792	000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية وحدث صراع تنظيمي، حيث بلغت قيمة sig (000) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

إن قيمة (F) المحسوبة لتقييم الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية كانت 16.792 وهي أكبر من قيمة F المجدولة (4.001)، حيث بلغت قيمة sig (0.00) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

إذن يمكننا القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حدوث

صراع تنظيمي تعزى لمتغير نوع الوظيفة. منه يتم قبول الفرضية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1.

ب اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط الفردية (صراع الدور، عبأ الدور، غموض الدور فقدان

السيطرة، المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع تنظيمي في المؤسسة " تُعزى إلى

الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة ونوع الوظيفة.

الفرضية الصفرية H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صناعة الضغوط الفردية وحدث

الصراع التنظيمي في المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صناعة الضغوط الفردية وحدث

الصراع التنظيمي في المؤسسة.

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (02- 23): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	-الضغوط الفردية	0.113	1	0.113	0.219	0.641

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية وحدوث صراع تنظيمي، حيث بلغت قيمة sig (0.641) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

إن قيمة (F) المحسوبة لتقييم الضغوط الفردية كانت 0.219 وهي أقل من قيمة F، المجدولة (4.001)، حيث بلغت قيمة sig (0.641) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05. إذن يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حدوث صراع تنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ومنه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي."

الفرضية الصفرية H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (02- 24): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالضغوط على مستوى الجماعة

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	-الضغوط على مستوى الجماعة	0.120	1	0.120	0.243	0.623

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية وحدث صراع تنظيمي، حيث بلغت قيمة sig (0.623) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

إن قيمة (F) المحسوبة لتقييم الضغوط الفردية كانت 0.243 وهي أقل من قيمة F المجدولة (4.001)، حيث بلغت قيمة sig (0.623) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05. إذن يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حدوث صراع تنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ومنه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة". الفرضية الصفرية H0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المنظمة.

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (02 - 25): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	-الضغوط على مستوى المؤسسة	0.512	1	0.521	0.830	0.365

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية وحدوث صراع تنظيمي، حيث بلغت قيمة sig (0.365) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

إن قيمة (F) المحسوبة لتقييم الضغوط الفردية كانت 0.830 وهي أقل من قيمة F المجدولة (4.001)، حيث بلغت قيمة sig (0.521) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05. إذن يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حدوث صراع تنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية. ومنه يتم فرض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وتتص على مايلي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية". ويمكننا صياغتها على الشكل التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (02- 26): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص الضغوط المتعلقة الصراع التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	-الصراع التنظيمي	1.464	1	1.464	3.871	0.053

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط الضغوط المتعلقة بالضغوط الفردية وحدث صراع تنظيمي، حيث بلغت قيمة sig (0.053) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

إن قيمة (F) المحسوبة لتقييم الضغوط الفردية كانت 3.871 حيث أن (F) أقل من قيمة (F) الجدولة (4.001)، حيث بلغت قيمة sig (0.053) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

إذن يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول حدوث صراع تنظيمي تعزى لمتغير الضغوط الفردية. ومنه يتم رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 .

و- دراسة اختبار الفروقات حسب المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس والوظيفة):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية".

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول

مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير

الوظيفة والجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين طبقاً لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-27)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في مستويات ضغوط العمل، حيث بلغ مستوى الدلالة، 0.017 وهي أكبر من 0.05، أما آراء أفراد عينة الدراسة في بقية محاور

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

الدراسة (الضغوط المتعلقة بالبيئة، والمتعلقة بالفرد، والضغوط على مستوى الجماعة) فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث أن قيمة الدلالة لكل منها أقل من 0.05.

وبصفة عامة يتبين من قيمة الاختبار t يساوي 5.737 ، وقيمة مستوى الدلالة Sig يساوي 0.015 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل والصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة والجنس.

الجدول رقم (2-27): اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والجنس

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	5,737 ^a	1	,017		
Correction pour continuité ^b	4,664	1	,031		
Rapport de vraisemblance	5,833	1	,016		
Test exact de Fisher				,020	,015
Association linéaire par linéaire	5,660	1	,017		
N d'observations valides	74				

2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول

مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والعمر.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العمر، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-28)، والذي يبين أنه توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة، والمتعلقة بالفرد، والضغوط على مستوى الجماعة) تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة لكل منهما أقل من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة T المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 6.125

وبصفة عامة يتبين من قيمة الاختبار t يساوي 6.125 ، وقيمة مستوى الدلالة Sig يساوي 0.106 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والعمر.

الجدول رقم (2-28): اختبار للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والعمر

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,125 ^a	3	,106
Rapport de vraisemblance	7,419	3	,060
Association linéaire par linéaire	3,531	1	,060
N d'observations valides	74		

3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والحالة الاجتماعية.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط العينة المدروسة والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-29)، والذي يبين أنه توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة، والمتعلقة بالفرد، والضغوط على مستوى الجماعة) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين من قيمة الاختبار t يساوي 7.268 ، وقيمة مستوى الدلالة Sig يساوي

0.007 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (2-29): اختبار للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

Tests du khi-deux					
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,268 ^a	1	,007		
Correction pour continuité ^b	6,033	1	,014		
Rapport de vraisemblance	7,450	1	,006		
Test exact de Fisher				,009	,007
Association linéaire par linéaire	7,170	1	,007		
N d'observations valides	74				

4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط العينة المدروسة والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-30)، والذي يبين انه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة، والمتعلقة بالفرد، والضغوط على مستوى الجماعة) تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05. وبصفة عامة يتبين من قيمة الاختبار t يساوي 3.071، وقيمة مستوى الدلالة Sig يساوي 0.381 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العينة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الصراع التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة. الجدول رقم (2-30): اختبار للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والخبرة.

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson المتغير	3,071 ^a	3	,381
Rapport de vraisemblance	3,206	3	,361
Association linéaire par linéaire	2,260	1	,133
N d'observations valides	74		

حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد بين مصادر ضغوط العمل والصراع التنظيمي

للإجابة على الفرضيات الفرعية المتعلقة بمصادر ضغوط العمل تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على المتغيرات التي يمكنها التنبؤ بدلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي، حيث تم إدخال أربعة متغيرات لمعادلة الانحدار وهي كالتالي: (الضغوط المتعلقة بالبيئة، الفرد، الضغوط على مستوى الجماعة الزملاء والمرؤوسين، على مستوى المنظمة)، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها وفق مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (2-31): يوضح حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد بين مصادر ضغوط العمل والصراع التنظيمي

		Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,896	,276		6,878	,000
	بالبيئة متعلقة ضغوط	,251	,075	,368	3,355	,001
2	(Constante)	1,236	,311		3,976	,000
	بالبيئة متعلقة ضغوط	,110	,079	,160	1,387	,170
	بالفرد متعلقة ضغوط	,374	,101	,427	3,689	,000
3	(Constante)	,959	,320		2,996	,004
	بالبيئة متعلقة ضغوط	,133	,077	,194	1,725	,089
	بالفرد متعلقة ضغوط	,185	,124	,211	1,493	,140
	مع العلاقة الجماعة مستوى على والمرؤوسين الزملاء	,284	,114	,316	2,493	,015
4	(Constante)	,919	,294		3,131	,003
	بالبيئة متعلقة ضغوط	,067	,073	,097	,918	,362
	بالفرد متعلقة ضغوط	,055	,119	,063	,466	,642
	مع العلاقة الجماعة مستوى على والمرؤوسين الزملاء	,013	,127	,014	,099	,921
	المنظمة مستوى على	,448	,118	,566	3,786	,000

يتبين من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تُعين على التنبؤ بدرجات مصادر ضغوط العمل في معلومية درجات أبعاد (الضغوط المتعلقة بالبيئة، على مستوى الفرد، الضغوط على مستوى الجماعة الزملاء والمرؤوسين، على مستوى المنظمة) في الصورة التالية: مصادر ضغوط العمل = 0.097 ضغوط متعلقة بالبيئة + 0.063 ضغوط متعلقة بالفرد، 0.14 ضغوط على مستوى الجماعة العلاقة الزملاء والمرؤوسين + 0.566 ضغوط على مستوى الكلية.

من هذه المعادلة يتبين أنه كلما زادت الضغوط المتعلقة بالبيئة درجة واحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة ضغوط العمل بمقدار 0.097 درجة والعكس صحيح، وأيضا كلما زادت الضغوط المتعلقة بالفرد كلما أدى ذلك إلى زيادة ضغوط العمل بمقدار 0.063 درجة والعكس صحيح، وأيضا كلما زادت

الضغوط على مستوى الجماعة كلما أدى ذلك إلى زيادة ضغوط العمل بمقدار 0.014 درجة والعكس صحيح، وأيضاً كلما زادت الضغوط على مستوى المنظمة أدى ذلك إلى زيادة ضغوط العمل بمقدار 0.566 درجة والعكس صحيح.

وبصفة عامة كلما زادت مصادر ضغوط العمل أدى ذلك إلى زيادة صراع تنظيمي والعكس صحيح.

حيث وبعد اختبارنا الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة بين ضغوط العمل وحدوث الصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

- الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي بالكلية محل الدراسة.
- الضغوط الفردية (صراع الدور ،عبأ الدور، غموض الدور فقدان السيطرة،المسؤولية وظروف العمل) تؤدي لحدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- الضغوط على مستوى الجماعة (العلاقات الضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي.

- الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى الكلية محل الدراسة (بناء تنظيمي غير سليم،عدم وجود سياسات واضحة) تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل المؤسسة.

توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية التي تتمثل في نوع الوظيفة، الجنس، الخبرة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في دراستنا الميدانية علاقة ضغوط العمل بالصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وقمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها للوصول إلى معرفة درجة تأثير مصادر ضغوط العمل سواءً تعلق الأمر بالبيئة، الفرد، الجماعة وعلى حدوث الصراع التنظيمي والوقوف على أهم الحلول التي من شأنها تقليل أو القضاء على هذه الضغوطات التي تؤثر على أداء الكلية من موظفين وأساتذة دون أن ننسى لما لهذه الصراعات من آثار سلبية على الكلية والمجتمع في نهاية المطاف.



خاتمة :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول علاقة ضغوط العمل والصراع التنظيمي في جامعة غرداية خلصنا إلى أن صفة ضغط العمل ملازمة للفرد في عملية التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتفاعل معها ونظرا لكون مصادر ضغط العمل متعددة يصعب إزالتها من المؤسسة لكن يمكن تقليص نسبتها من محيط عمل الإداريين والأساتذة في الحرم الجامعي قمنا بمعرفة أهم مصادر تلك الضغوط المهنية.

كما أن للضغوط مؤشرات يمكن استنتاجها من بيئة المؤسسة كنسبة الغيابات ودوران العمل ولهذا يجب على القائد معرفة منابعه ومصادره وإعداد استراتيجيات للتعامل معه والتقليل منه كما يمكن القول أنه متى يتم التحكم في نسبة ضغوط العمل وعدم نموها لا تتحول إلى صراعات تنظيمية، وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بشكل جيد.

نتائج الجانب التطبيقي:

وبعد جمع البيانات من الأساتذة والإداريين بالكلية توصلنا إلى:

- توجد علاقة بين ضغوط العمل وحدوث الصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية
- الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية تؤدي إلى حدوث صراع التنظيمي بالكلية.
- الضغوط الفردية والمتمثلة في . صراع الدور، عبئ الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة ، المسؤولية وظروف العمل . تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي في ا لكلية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.. .
- الضغوط على مستوى الجماعة ، سواءا العلاقات الضعيفة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء تؤدي لحدوث صراع تنظيمي بالكلية محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثالثة..
- الضغوط المتعلقة بالمصادر على مستوى الكلية محل الدراسة تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي
- إن بناء تنظيمي غير سليم وعدم وجود سياسات واضحة . تؤدي لحدوث صراع تنظيمي داخل الكلية وأيضا الجامعة.

- توجد فروق بين المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الصراع التنظيمي ترجع إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية، حيث أن ضغوط العمل تزيد من وجود الصراع التنظيمي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

الاقتراحات والتوصيات :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- وجوب التعامل الجدي مع ظاهرة الضغوط العمل وبطريقة علمية ، لأنها تؤثر سلباً على العاملين من أساتذة وموظفين، ومنه على الجامعة؛
- ضرورة الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية؛
- ضرورة تكوين الموظفين المبتدئين للتأقلم مع العمل ؛
- العمل على التقليل من تداخل الوظائف من خلال إعداد تخطيط هيكلي للوظائف لتجنب التناقضات التي تنشأ من تعدد الأوامر . التحديد الواضح للإشراف .
- إرساء خلية يقظة إدارية تقيس وتكشف عن بؤر الضغوط والصراع التنظيمي وإعداد استراتيجيات المعالجة الإدارية في الكلية
- تشجيع المؤتمرات العلمية حول موضوع ضغوط العمل وتحديد مصادره ومعالجتها على مستوى أنواع الإدارات.

آفاق الدراسة :

كانت محاولة من خلال هذه الدراسة إظهار علاقة ضغوط العمل بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومحاولة لتوسيع الدراسات حول هذا الموضوع في علم الإدارة ومؤسساتنا الجزائرية من خلال طرح مقترح دراسات جديدة مثل :

- علاقة ضغوط العمل بالتقاعد النسبي في المؤسسات الجزائرية؛
- علاقة ضغوط العمل بالتغيير التنظيمي .
- علاقة التمكين الإداري والصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب

1. أبو شيخة نادر احمد ، إدارة الوقت ، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، ط 2 ، 2002.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر ، ط8، 2002.
3. أكرم محسن الياسري، وآخرون ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2015.
4. جلاب إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2011.
5. جون بي أردن ، التعايش مع ضغوط العمل كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية ،ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ط2، 2007.
6. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 .
7. حمدي علي الفرماوي،رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة،(موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية)، دار الصفاء لنشر والتوزيع،عمان الأردن، ط1، 2008.
8. سمير شيخاني،الضغط النفسي،دار الفكر العربي ، بيروت، لبنان، ط1، 2003.
9. شيلي تايلور، علم النفس الصحي ترجمة: فوزي شاكر داود، وسام درويش بريك ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ط1، 2008.
10. عبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر ، عمان . الأردن، ط1، 2006.
11. العطية ماجد ،سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2003.
12. العميان محمود ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،عمان،الأردن ،دار وائل للنشر ، 2005 .
13. عياصرة وأحمد معن محمود مروان محمد بني، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الماجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

14. فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ، ط1، 2001.
15. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4 ، 2004.
16. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية ، دعائم وأدوات، دار طليعة للطباعة، الجزائر، 2010.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010.
19. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2005.
20. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ، ط1، 2012.
21. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر،، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
22. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
23. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
24. هيجان، عبد الرحمان بن أحمد ، القيادة الإدارية النسائية ، مدخل سيكولوجي ، دار المؤيد للنشر والتوزيع ، الرياض،السعودية ، 2004

II - الأطروحات والرسائل الجامعية:

25. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009.
26. صالح بن ناصر شغرد القحطاني ، الضغوط الإجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف، الرياض،السعودية، 2007.

27. عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2009 .
28. عيسى إبراهيم المعشر ، أثر ضغوط العاملين على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم (دراسة ميدانية) ، رسالة لنيل درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ،الأردن 2009 .
- III- المجالات:**
29. بحري صابر ، أهم استراتيجيات ادارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية ،مجلة جيل البحث العلمي، جوان 2014
30. بحري صابر ، أهم إستراتيجيات إدارة الضغوط الفردية والتنظيمية ، مجلة جيل العلوم الإنسانية والإجتماعية ،الجزائر العدد الثاني،، جوان 2014 .
31. جاسم المشتت دواي وسعد عبد عابر ، ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 27 ، 2010.
32. سعدية حايث كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية،المعهد التقني، مجلة العربي للعلوم الإقتصادية،العدد الثالث والعشرون ،السنة الثامنة ، بابل .
33. عبد الكريم قريشي، رويم فائزة ، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي ،مجلة دراسات نفسية وتربوية ،مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، عدد 14جوان 2015 .
34. ليث عبد الله سليمان القهيوي ،أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد الخامس عشر،العدد الأول، 2015.
35. مؤيد عبد الكريم شاکر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار ، مجلد 4 ،العدد9، العراق، 2012 .

ثانياً: المرجع باللغة الأجنبية:

36. Annika Hellberg :Systematique Work Work Environnement Management And Stress , English Translation Roger Tannerwork Environnement Authority Publicationservicesk, danagards Grafiska,first ed. Sweden;decembre 2002.

37. David yong et.al , AStudy of stress among university staff in Malaysia, European journal of social science, volume 08 N° 01,2009.
38. Ipson,Christine ;Jensen,Per Langaa causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work, DTU Management N°10,Technical university of Denmark,2010.
39. Rahim, M.A., "managing conflict in Organizations "praeger Publishers, Division of Green wood press, Inc, 1986.
40. Sergio Mérida-Lopez and al ,.contribution of Work-Related Stress and Emotional Intelligence to Teacher Engagement :Additive and Interactive effects, Environ. Res. Public Health **2017**, N°14 ,University of Mélaaga,Span,29 septembre 2017.

ثالثاً: مواقع الأنترنت

41. https://www.youtube.com/watch?v=RAmq9_1Q-Xg
42. <https://fr.slideshqrhqre.net/dr10001/ss-18988191>.

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين :

الرتبة	الأساتذة	الرقم
أستاذ محاضر من الدرجة " أ "	خنيش يوسف	01
أستاذ محاضر من الدرجة " أ "	بلعور سليمان	02
أستاذ مساعد من الدرجة " أ "	دحو سليمان	03

الملحق رقم 02 الاستبيان



ملحق: الإستبيان الخاص بالمحكمين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إستمارة

أخي الموظف أستاذ(ة) ي الفاضل(ة) السيد(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

الاستمارة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي

الذي نقوم بإعداده وذلك لإتمام مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان " ضغوط

العمل وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية " .

وتحتوي على مجموعة من الأسئلة، نرجو منك التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية

بوضع (X) في المكان المخصص لذلك

لعلمكم البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط .

تقبلو منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

إعداد الطالبين : حميد بوزيد ، عبد الكريم زعنون.

إشراف الأستاذ(ة) :- هواري معراج

- بهاز لوييزة

السنة الجامعية 2017-2018

أ- البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة 30-41 من 40-31 أكثر من 50
- 3- الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج (ة)/أرمل(ة)
- 4- الخبرة(سنوات) من 1-5 6-10 11-16 أكثر من 16
- 5- نوع الوظيفة.....

ب- المحور الأول: ضغوط العمل

المتغير	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- ضغوط متعلقة بالبيئة						
01	أعاني من الضوضاء في مكان العمل					
02	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل					
03	مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين					
04	أشعر بعدم كفاية وسائل التهوية في عملي					
05	أحيانا يتوقف العمل بسبب نقص احتياجات المطلوبة في العمل					
06	بيئة عملك لا تتسم بالتنظيم والتنسيق والتنظيم					
2- ضغوط متعلقة بالفرد						
07	أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي					
08	كثرة الأعمال تشعرني بالإرهاق والتوتر بعد نهاية العمل					
09	أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل					
10	أشعر بالملل والروتين في عملي					
11	زيادة ساعات إضافية لإنهاء العمل تشعرني بالإرهاق والتوتر					
12	أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي					
3- على مستوى الجماعة العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين						
13	أتلقي التعليمات والتوجيهات المتناقضة مع الرؤساء					
14	أتلقي التعليمات من أكثر من رئيس					
15	أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي					
16	أجد صعوبة في التواصل مع زملائي					

					علاقتي جيدة مع زملائي ورؤسائي	17
					أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	18
4- على مستوى المنظمة						
					أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	19
					أعاني من نقص التدريب اللازم لأداء عملي	20
					وسائل الإتصال التي تعتمدها المؤسسة غير مناسبة	21
					أجواء العمل تتسم بالشدة والتوتر العصبي	22
					لا ألقى دعم كافيًا من طرف زملائي ورؤسائي في العمل	23
					لا توفر لي الوظيفة فرصاً للتقدم الوظيفي تتوافق وتتسجم مع قدراتي	24

ج-المحور الثاني :الصراع التنظيمي						
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة	المتغير
					أحياناً أقدر مصلحتي الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة	25
					أتغيب بسبب كثرة الأعمال الموكل إلي	26
					أفكر في تغيير عملي إلى مؤسسة أخرى	27
					أحياناً أرفض بعض الأعمال خارجة عن تخصصي	28
					لا أبدل كل مجهوداتي لعدم وضوح لوظيفتي (نقص الأداء)	29
					لدي شك وعدم ثقة في الزملاء والرؤساء وينشأ عنه خلافات	30
					أشعر بالإحباط لعدم القيام بكل الأعمال الموكل إلي	31
					أشعر بفقدان الثقة بيني و بين الإدارة وبين الزملاء	32
					ألجأ إلى إخفاء معلومات وعدم التعامل مع الزملاء	33
					المناخ في المؤسسة تسود فيه شائعات	34
					مناخ عملي لا يساعدك على الإبداع والتميز	35

الملحق رقم 03 مخرجات برنامج spss

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	58,1	58,1	58,1
انثى	31	41,9	41,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	12	16,2	16,2	16,2
من 30-40	48	64,9	64,9	81,1
من 40-50	11	14,9	14,9	95,9
أكثر من 50	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الحالة الإجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	28	37,8	37,8	37,8
متزوج	46	62,2	62,2	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 1-5	28	37,8	37,8	37,8
من 6-10	27	36,5	36,5	74,3
من 11-16	14	18,9	18,9	93,2
أكثر من 16 سنة	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إداري	38	51,4	51,4	51,4
أستاذ	36	48,6	48,6	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Remarques

Sortie obtenue	27-APR-2018 14:37:22	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MAD\Desktop\hamid\01.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	74
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=E25 E26 E27 E28 E29 E30 E31 E32 E33 E34 E35 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Table de fréquences

أحياناً أقدر مصلحتي الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	16,2	16,2	16,2
غير موافق	32	43,2	43,2	59,5
غير متأكد	13	17,6	17,6	77,0
موافق	13	17,6	17,6	94,6
موافق جداً	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

أتغيب بسبب كثرة الأعمال الموكلة إلي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	28	37,8	37,8	37,8
غير موافق	38	51,4	51,4	89,2

غير متأكد	4	5,4	5,4	94,6
موافق	1	1,4	1,4	95,9
موافق جداً	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

أفكر في تغيير عملي إلى مؤسسة أخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	8,1	8,1	8,1
غير موافق	23	31,1	31,1	39,2
غير متأكد	19	25,7	25,7	64,9
موافق	16	21,6	21,6	86,5
موافق جداً	10	13,5	13,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

أحياناً أرفض بعض الأعمال خارجة عن تخصصي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
غير موافق	16	21,6	21,6	24,3
غير متأكد	12	16,2	16,2	40,5
موافق	30	40,5	40,5	81,1
موافق جداً	14	18,9	18,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

(لا أبدل كل مجهوداتي لعدم وضوح لوظيفتي (نقص الأداء)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	14,9	14,9	14,9
غير موافق	31	41,9	41,9	56,8
غير متأكد	14	18,9	18,9	75,7
موافق	13	17,6	17,6	93,2
موافق جداً	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

لدي شك وعدم ثقة في الزملاء والرؤساء وينشأ عنه خلافات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	18	24,3	24,3	24,3
غير موافق	23	31,1	31,1	55,4
غير متأكد	15	20,3	20,3	75,7
موافق	17	23,0	23,0	98,6

موافق جداً	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

أشعر بالإحباط لعدم القيام بكل الأعمال الموكلة إلى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	6,8	6,8	6,8
غير موافق	20	27,0	27,0	33,8
غير متأكد	12	16,2	16,2	50,0
موافق	30	40,5	40,5	90,5
موافق جداً	7	9,5	9,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

أشعر بفقدان الثقة بيني وبين الإدارة وبين الزملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	14,9	14,9	14,9
غير موافق	32	43,2	43,2	58,1
غير متأكد	22	29,7	29,7	87,8
موافق	8	10,8	10,8	98,6
موافق جداً	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

ألجأ إلى إخفاء معلومات وعدم التعامل مع الزملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	21,6	21,6	21,6
غير موافق	30	40,5	40,5	62,2
غير متأكد	23	31,1	31,1	93,2
موافق	4	5,4	5,4	98,6
موافق جداً	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المناخ في المؤسسة تسود فيه شائعات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,4	5,4	5,4
غير موافق	14	18,9	18,9	24,3
غير متأكد	14	18,9	18,9	43,2
موافق	34	45,9	45,9	89,2
موافق جداً	8	10,8	10,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

مناخ عملي لا يساعدك على الإبداع والتميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	3	4,1	4,1	4,1
غير موافق	15	20,3	20,3	24,3
غير متأكد	8	10,8	10,8	35,1
موافق	33	44,6	44,6	79,7
موافق جداً	15	20,3	20,3	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles^e

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,368 ^a	,135	,123	,58699	,135	11,254	1	72	,001
2	,524 ^b	,274	,254	,54148	,139	13,612	1	71	,000
3	,577 ^c	,334	,305	,52262	,059	6,217	1	70	,015
4	,669 ^d	,448	,416	,47898	,115	14,337	1	69	,000

a. Prédicteurs : (Constante), بالبيئة متعلقة ضغوط

b. Prédicteurs : (Constante), بالفرد متعلقة ضغوط، بالبيئة متعلقة ضغوط

c. Prédicteurs : (Constante), والمرؤوسين الزملاء مع العلاقة الجماعة مستوى على، بالفرد متعلقة ضغوط، بالبيئة متعلقة ضغوط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,878	1	3,878	11,254	,001 ^b
	Résidu	24,808	72	,345		
	Total	28,686	73			
2	Régression	7,869	2	3,934	13,419	,000 ^c
	Résidu	20,817	71	,293		
	Total	28,686	73			
3	Régression	9,567	3	3,189	11,675	,000 ^d
	Résidu	19,119	70	,273		
	Total	28,686	73			
4	Régression	12,856	4	3,214	14,009	,000 ^e
	Résidu	15,830	69	,229		
	Total	28,686	73			

a. Variable dépendante : التنظيم الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), بالبيئة متعلقة ضغوط

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	,427 ^b	3,689	,000	,401	,764	
	,432 ^b	4,276	,000	,453	,949	
	,613 ^b	6,309	,000	,599	,826	
2	,316 ^c	2,493	,015	,286	,593	
	,574 ^c	4,695	,000	,489	,527	
3	,566 ^d	3,786	,000	,415	,358	

a. Variable dépendante : التنظيم الصراحي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بالبيئة متعلقة ضغوط

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بالفرد متعلقة ضغوط, بالبيئة متعلقة ضغوط

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الزملاء مع العلاقة الجماعة مستوى على, بالفرد متعلقة ضغوط, بالبيئة متعلقة ضغوط, والمرؤوسين

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ضغوط متعلقة بالبيئة	,152	74	,000	,932	74	,001
ضغوط متعلقة بالفرد	,105	74	,043	,980	74	,273
علم مستوى الجماعة العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين	,163	74	,000	,938	74	,001
علم مستوى المنظمة	,093	74	,179	,982	74	,356
الصراحي التنظيم	,107	74	,035	,974	74	,132
ي الاستبانة ككل	,079	74	,200*	,988	74	,710

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

1- الفروق بين الوظيفة والجنس

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	5,737 ^a	1	,017		
Correction pour continuité ^b	4,664	1	,031		
Rapport de vraisemblance	5,833	1	,016		
Test exact de Fisher				,020	,015
Association linéaire par linéaire	5,660	1	,017		
N d'observations valides	74				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,08.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

2- الفروق بين الوظيفة والعمر

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,125 ^a	3	,106
Rapport de vraisemblance	7,419	3	,060
Association linéaire par linéaire	3,531	1	,060
N d'observations valides	74		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,46.

3- الفروق بين الوظيفة والحالة الاجتماعية

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,268 ^a	1	,007		
Correction pour continuité ^b	6,033	1	,014		
Rapport de vraisemblance	7,450	1	,006		
Test exact de Fisher				,009	,007
Association linéaire par linéaire	7,170	1	,007		
N d'observations valides	74				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13,62.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,071 ^a	3	,381
Rapport de vraisemblance	3,206	3	,361
Association linéaire par linéaire	2,260	1	,133
N d'observations valides	74		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,43.

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
V	قائمة الموضوعات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل والصراع التنظيمي	
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل والصراع التنظيمي
7	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
7	الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل
9	الفرع الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل
17	الفرع الثالث: آثار ضغوط العمل
18	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية و التنظيمية
18	الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية
20	الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل التنظيمية إدارة ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: الصراع التنظيمي
24	الفرع الأول : أنواع الصراع التنظيمي و مصادره
28	الفرع الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في المنظمة
29	الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع
34	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
47	خلاصة الفصل:

.....49.....	تمهيد:
.....50.....	المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية
.....50.....	المطلب الأول : نبذة عن جامعة غرداية
.....50.....	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
.....52.....	المبحث الثاني : طرق وأدوات الدراسة
.....52.....	المطلب الأول : الطريقة والأدوات
.....58.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
.....58.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
.....69.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
.....86.....	خلاصة الفصل :
.....88.....	خاتمة :
.....91.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	فهرس الموضوعات