

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMED SEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATION SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحى بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

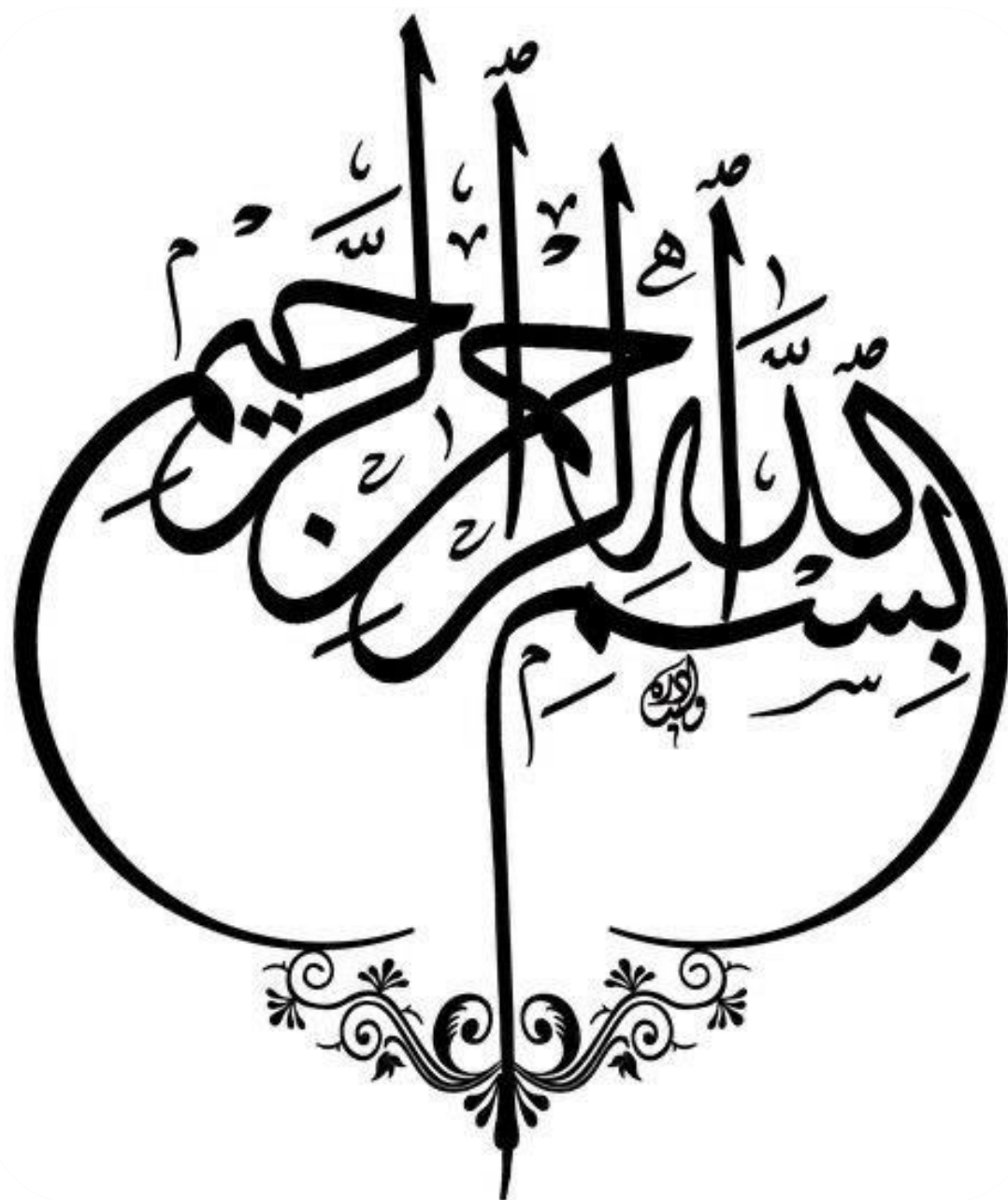
تخصص تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

- الأستاذة(ة): ميمون سفيان رئيسا
- الأستاذة(ة): شتيوي ربيع مشرفا
- الأستاذة(ة): كياس عبد الرشيد مناقشا

من إعداد الطلبة /

- الطالب(ة): بولطيف زينة
- الطالب(ة): بن مريم سماح



شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد
الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث.

ونخص بالذكر الأستاذ القدير "شتيوي الربيع" الذي أشرف على هذا البحث،
والذي كان سندا وعونا

لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع فله منا كل التقدير والاحترام.

كما نتوجه بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة كل باسمه ومكانته الرفيعة.

الذين فتحوا لنا الأبواب من أجل إتمام بحثنا.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



الفهرس

شكر وعرهان
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
مقدمة	أ.....

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
تمهيد:	5.....
أولا: إشكالية الدراسة:	6.....
ثانيا: فرضيات الدراسة:	7.....
ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة	7.....
رابعا: أهداف الدراسة:	8.....
خامسا: أهمية الدراسة:	8.....
سادسا: تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة	9.....
سابعا: الدراسات السابقة	16.....
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	23.....
تمهيد:	24.....
أولا: تطور الصراع التنظيمي	25.....
ثانيا: خصائص ا لصراع التنظيمي	27.....
ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي:	27.....
رابعا: أسباب الصراع التنظيمي	28.....
خامسا: مظاهر الصراع التنظيمي	30.....
سادسا: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي	31.....
سابعا: مستويات الصراع التنظيمي	34.....
ثامنا: مراحل الصراع التنظيمي	39.....

40	تاسعا: انعكاسات الصراع التنظيمي:.....
42	عاشرا: إدارة الصراع التنظيمي.....
46	خلاصة الفصل.....
47	الفصل الثالث: ضغوط العمل
48	تمهيد.....
48	أولا: عناصر ضغوط العمل.....
50	ثالثا: أهمية دراسة ضغوط العمل.....
51	رابعا: مراحل التعرض لضغوط العمل.....
53	خامسا: أنواع ضغوط العمل.....
56	سادسا: النماذج المفسرة لضغوط العمل.....
62	سابعا: مصادر ضغوط العمل.....
72	ثامنا: الانعكاسات المترتبة لضغوط العمل.....
73	تاسعا: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.....
78	الفصل الرابع: النظريات المفسرة للدراسة
79	تمهيد:.....
79	أولا: نظريات الصراع في الفكر السوسيولوجي.....
87	ثانيا: النظريات المفسرة لضغوط العمل.....
95	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

97	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
98	تمهيد.....
99	أولا: مجالات الدراسة.....
99	1-المجال المكاني:.....
103	2-المجال البشري:.....
103	3-المجال الزمني:.....

104.....	ثانيا: مجتمع الدراسة:.....
105.....	ثالثا: منهج الدراسة:.....
105.....	رابعا: أدوات جمع البيانات:.....
106.....	1- الملاحظة:.....
106.....	2-الاستبيان:.....
107.....	3- الوثائق والسجلات:.....
107.....	خامسا: أساليب تحليل البيانات.....
108.....	خلاصة الفصل
109.....	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
110.....	تمهيد:.....
111.....	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
127.....	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
128.....	1- عرض نتائج الدراسة.....
130.....	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
130.....	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
131.....	خامسا: صعوبات الدراسة.....
134.....	خاتمة:.....
136.....	قائمة المراجع:.....
.....	الملاحق.....
.....	ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول
26	جدول رقم (01): وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة
54	جدول رقم (02): يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية
111	الجدول رقم (03): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس
111	الجدول رقم (04): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن
112	الجدول رقم (05): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل
113	الجدول رقم (06): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة الدوام
113	الجدول رقم (07): يوضح العمل لساعات إضافية يزيد من التعب
114	الجدول رقم (08): يوضح الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام من أجل الحصول على علاوة يضعف التركيز
115	الجدول رقم (09): يوضح العمل أثناء العطل للحصول على علاوات يستنزف الطاقة
115	الجدول رقم (10): يوضح لإكمال العمل المسند لي اضطر إلى أخذه إلى البيت وهذا يقلل من النوم
116	الجدول رقم (11): يوضح المساهمة في تكوين العمال والشعور بالتعب
116	الجدول رقم (12): يوضح التنافس مع زملائي في سبيل الحصول على الترقية والشعور بالإرهاق
117	الجدول رقم (13): يوضح إصلاح وسائل العمل والشعور بالإرهاق
118	الجدول رقم (14): يوضح استغلال الوقت بالبيت من أجل وضع خطط للعمل والشعور بالإرهاق
118	الجدول رقم (15): يوضح السهر على رفع معنويات العمال والشعور بالتعب
119	الجدول رقم (16): يوضح الحرص على رفع إنتاجية العمل والشعور بالإرهاق
119	الجدول رقم (17): يوضح الجهد المبذول في سبيل الحصول على منصب من أجل الترقية والشعور بالانزعاج

قائمة الجداول

120	الجدول رقم (18): يوضح النزاع حول اتخاذ القرارات والشعور بالغضب
121	الجدول رقم (19): يوضح التنازع مع الزملاء من أجل منصب قيادي والشعور بالخوف
121	الجدول رقم (20): يوضح الخلاف حول عضوية لجنة التكوين والشعور بعدم الارتياح
122	الجدول رقم (21): يوضح المناوشات حول عضوية مجلس الإدارة والشعور بالعصبية
122	الجدول رقم (22): يوضح الخلاف حول فرض طرق العمل والشعور بالتوتر
123	الجدول رقم (23): يوضح المناوشات مع المرؤوسين لفرض السلطة والشعور بالغضب
124	الجدول رقم (24): يوضح تعارض الأفكار حول العمل وفقدان الرغبة في العمل
124	الجدول رقم (25): يوضح الخلاف حول وسائل العمل والشعور بالملل
125	الجدول رقم (26): يوضح القرارات المتعارضة حول تحسين طريقة العمل يضعف من المعنويات
125	الجدول رقم (27): يوضح عدم الأخذ بالمقترحات المتعلقة بأسلوب العمل والشعور بالدونية
126	الجدول رقم (28): يوضح الاختلاف حول استراتيجيات العمل والشعور بفقدان الرغبة في العمل
126	الجدول رقم (29): يوضح الخلاف حول طريقة إنجاز العمل والشعور بالتشاؤم
127	الجدول رقم (30): يوضح خلافي مع زملائي حول إجراء بعض التجديد والتغيير والشعور بالعجز

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
40	الشكل رقم (01): يوضح مراحل الصراع التنظيمي
42	الشكل رقم (02): يوضح الانعكاسات الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي
49	الشكل رقم (03): يوضح عناصر ضغوط العمل
52	الشكل رقم (04): يوضح مراحل التعرض للضغط
57	الشكل رقم (05): يوضح نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل
58	الشكل رقم (06): يوضح نموذج كينيكي وكرايتنر لدراسة ضغوط العمل
59	الشكل رقم (07): يوضح مراحل الضغوط عند سيلاي
60	الشكل رقم (08): يوضح نموذج لبيير ونيومان لدراسة ضغوط العمل
61	الشكل رقم (09): يوضح تأثير البيئة على الفرد مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته
62	الشكل رقم (10): يوضح نموذج ماك لين
81	الشكل رقم (11): يوضح متغيرات المجال الاجتماعي للعصبية التنظيمية
90	الشكل رقم (12): يوضح تخطيط عام لنظرية هانز سيلاي
91	الشكل رقم (13): يوضح تخطيط نظرية التقدير المعرفي
94	الشكل رقم (14): يوضح تخطيط لنظرية "هب" في الضغوط

مقدمة

مقدمة:

تعيش المؤسسات في عصرنا هذا تسارعا كبيرا في كافة مجالات الحياة اليومية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية وغيرها، وفي ظل هذا التسارع تسعى المؤسسات الى تحقيق الأهداف والوصول اليها باستخدام كافة الموارد المتاحة (البشرية والمادية)، وباعتبار العنصر البشري من اهم مقومات المؤسسة بإمكانياته وقدراته، يقدم الأفضل من أجل بقاء المؤسسة والحفاظ على مكانها التنافسي، فأى مؤسسة لا تستطيع العمل بنجاح وتفوق واحتلال المراتب الأولى الا بوجود الأفراد والجماعات والتفاهم والتعايش مع بعضهم، مما يؤدي الى نشوء صراعات وخلافات يمكن أن تكون صراعات خفيفة عابرة بسبب سوء تفاهم، ويمكن ان تتفاقم ويترتب عنها مشكلات وأزمات كبرى وخيمة، تستدعي دخول بعض الأطراف من أجل احتوائها او التقليل منها.

فالصراع حالة من توتر وعدم الاستقرار الذي يكون بين طرفين أو أكثر، يهدف الى مصادر السلطة والمصادر النادرة في المؤسسة، فالصراع ظاهرة طبيعية وأمر شائع لا يخلو من أي مؤسسة، ونتيجة تطور المجتمعات وتعدد الحالات انتقل هذا الامر الى المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات تعيش أجواء من الصراعات تؤثر على العاملين فيها، ومن هنا بدأ التفكير في دراسة هذا الموضوع أي يعتبر موضوع الساعة نتيجة ضغوطات التي يواجهها العاملين داخل المؤسسات، وعلى هذا الأساس ركزنا في هذه الدراسة على دراسة الصراع التنظيمي وضغط العمل وذلك بتطرق الى تراثهما العلمي، تم البحث في العلاقة بين هاتين الظاهرتين، وذلك لتحسيس المدراء والرؤساء بأهمية هذه الظواهر، كونها تلعب دورا مهما في التأثير على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة بشكل أو بآخر.

واختيارنا للصراع التنظيمي وعلاقته بالضغط العمل وبالتحديد لدى إدارات مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على تقسيم البحث إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي، قد اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول

الفصل الأول: المعنون " الإطار المفاهيمي للدراسة " وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وأخيرا تم عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: المعنون "الصراع التنظيمي" تم التطرق فيه إلى تطور الصراع التنظيمي، أهمية وخصائص الصراع التنظيمي، أسبابه، مظاهره، أنواع وأشكال الصراع التنظيمي، مستوياته، مراحل، الانعكاسات المترتبة عنه وأخيرا تم التطرق إلى أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: المعنون "ضغوط العمل" تطرقنا في هذا الفصل إلى عناصر ضغوط العمل، خصائصه، أهميته، مراحل التعرض لضغط العمل، أنواعه، والنماذج المفسرة لضغوط العمل، مصادره، الانعكاسات المترتبة عنه، وأخيرا استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

الفصل الرابع: المعنون "النظريات المفسرة للدراسة" الذي تناولنا فيه نظريات المفسرة للصراع التنظيمي والتمثلة في النظريات التقليدية، والنظريات الحديثة، أما النظريات المفسرة لضغوط العمل فتمثلت في النظرية السلوكية والنفسية، والاجتماعية، ونظرية هانز سيللي، ونظرية التقدير المعرفي.

الفصل الخامس: المعنون "الإجراءات المنهجية للدراسة" تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة (مكاني، بشري، زمني)، ثم مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استعراض أدوات جمع البيانات المتمثلة في (الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات)، وأخيرا أساليب معالجة وتحليل البيانات.

الفصل السادس: المعنون "عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة" تم التطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة، وعرض وتحليل البيانات في شكل جداول تكرارية تحمل نسب مئوية موزعة حسب المحاور وتحليلها، ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأخيرا تطرقنا إلى صعوبات الدراسة.

وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع ثم قائمة الملاحق ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الإنجليزية، واللغة الفرنسية.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع والفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة، بإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وأيضاً تحديد المفاهيم وختاماً بالدراسات السابقة التي تناولت وتطرقت إلى نفس موضوع دراستنا في أحد المتغيرات أو كلاهما.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي مجموعة من التحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وفي ظل هذه التحديات تسعى مختلف المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة، وذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الموجودة بين الأفراد وداخل منظومة العمل، حيث أن هذه الأخيرة يمكن أن تمر بحالة من التوتر قد تصل إلى درجة حدوث الصراع.

فالتنظيم بطبيعته محكوم بشبكة من العلاقات المعقدة المتبادلة الرسمية وغير رسمية بين العمال الذين تجمعهم مصالح مختلفة، فلا يمكن أن يكون مناخ العمل مستقر دائماً، ذلك أن هؤلاء الأفراد يختلفون في قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، ونتيجة لهذا التفاوت قد يؤدي ذلك بشكل أو بآخر إلى وجود خلافات وتناقضات فيما بينهم ينشأ عنها توتر في العلاقات، وقد يتطور هذا التوتر إلى حالة من الصراع بين أفراد التنظيم، أو ما يسمى بالصراع التنظيمي.

يعد الصراع التنظيمي من أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثون والمفكرون في حقل علم اجتماع المنظمات، حيث نجد "كارل ماكس" من الأوائل الذين تناولوا موضوع الصراع، حيث أكد أنه راجع لتضارب المصالح وسوء توزيع السلطة والموارد.

وفي ظل سعي الفرد لتلبية حاجاته المختلفة وإشباعها خاصة الحاجات الفيزيولوجية، قد يواجه بعض الصعوبات في الانتقال من حاجة إلى أخرى، وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بالتوتر والإحباط، خاصة في ظل الصراعات التي قد تؤدي إلى وجود بعض الضغط في العمل، حيث يصبح الفرد يعيش في حالة توتر نفسي وذهني كبير، وتعتبر ضغوط العمل حسب "هانز سيللي" عن وجود خلل في توازن الفرد وحاجاته وعدم رضاه بما يؤدي إلى خلق التوتر والإحباط وعدم القدرة على تطبيق العمل بشكل صحيح، كما يعتقد كل من "بيير ونيومان" أن الضغط ينتج عن التفاعل بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تسعى إلى تحقيق الكفاءة وتفادي كل المشكلات التي قد تؤثر على إنتاجيتها ولعل أبرز هاته المشكلات "ظاهرة الصراع التنظيمي" وهي من الظواهر التنظيمية شائعة الحدوث بالمنظمات الجزائرية، وهذه الأخيرة تعتبر هاجس كبير لدى كثير من المؤسسات ومسؤوليها لما ينتج عنها من ضغوط مهنية لدى العاملين بالمؤسسة. هذا ما سنحاول التطرق إليه في دراستنا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، باعتبارها من المؤسسات الإنتاجية الفاعلة في المجتمع، من أجل الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل للصراع التنظيمي علاقة بظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

وقد انبثقت عن السؤال الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية هي:

- هل للتنافس على الموارد بين العاملين علاقة ب بروز الإجهاد المهني؟
- هل للصراع على السلطة بين العاملين علاقة ب بروز القلق المهني؟
- هل للتعارض بين العاملين حول أساليب إنجاز العمل داخل المؤسسة علاقة ب بروز الإحباط المهني؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر فرضيات الدراسة من أهم العناصر في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح لدراسته، ولكي تحقق الفرضيات غايتها لا بد من اختيارها بشكل علمي دقيق لأن صحة الفرضيات مرتبطة بصحة الدراسة ككل، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية عامة وفرضيات جزئية:

1- الفرضية العامة:

- للصراع التنظيمي علاقة بظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

2- الفرضيات الجزئية:

- ❖ للتنافس على الموارد بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ب بروز الإجهاد المهني.
- ❖ للصراع على السلطة بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ب بروز القلق المهني.
- ❖ للتعارض بين العاملين حول أساليب إنجاز العمل داخل المؤسسة علاقة ب بروز الإحباط المهني.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع الدراسة يجب أن لا يكون خاضع لمنطق العشوائية أو العفوية بل يجب أن تكون هناك مبررات تدفع الباحث إلى اختيار موضوع معين. وكذلك تحديد المبررات يسهم إلى حد كبير في ضبط الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث، والوصول إلى النتائج المرجوة وتتمثل هذه المبررات في:

1- المبررات الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي بمختلف المعارف والمعلومات حول هذا الموضوع.
- الفهم المتعمق لمختلف جوانب ومتغيرات الدراسة.

- الميل والرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.

2- المبررات الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- نقص الدراسات التي تربط بين متغيري الصراع التنظيمي وضغوط العمل.
- افتقار المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل - قطب تاسوست لمثل هذه الدراسات التي تسلط الضوء على العلاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل.
- قابلية الموضوع للدراسة نظرياً وامبريقياً.

رابعاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وهذه الأهداف تفهم عادة على أنها النتائج التي من أجلها قام الباحث بإعداد هذه الدراسة، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نسعى من خلاله إلى تحقيق العديد من الأهداف وتتمثل في:

- الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل.
- لفت انتباه وتوعية المؤسسة محل الدراسة بالأسباب والظروف المؤدية إلى ضغوط العمل.
- محاولة تسليط الضوء على المشاكل والصعوبات التي يعيشها العامل داخل المؤسسة.
- الكشف عن التأثيرات السلبية التي تخلفها ضغوط العمل على سلوك وصحة العامل.
- التعرف على العلاقة بين التنافس على الموارد والإجهاد المهني.
- التعرف على العلاقة بين الصراع على السلطة والقلق المهني.
- التعرف على العلاقة بين أساليب إنجاز العمل والإحباط المهني.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع الذي بين أيدينا في تناوله لظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره من أهم الظواهر التي تتعكس سلبياً على أداء المنظمة، إضافة إلى مشكلة الضغوط المهنية التي تعد من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العمال وإنتاجيتهم، كما يكتسب هذا الموضوع أهميته من أهمية الموضوع الذي نعالجه، وتكمن الأهمية العلمية والعملية لهذا الموضوع.

- 1- محاولة تقديم إضافة جديدة وإثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل.

2- محاولة فهم طبيعة وأشكال الصراع التنظيمي في المؤسسة.

3- تسهم في وضع السياسات الإدارية التي من شأنها أن تحتوي الصراعات المختلفة بين العاملين.

4- تطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارة ضغوط العمل المترتبة عنها وذلك من أجل غلق بيئة عمل صحية ومتوازنة.

سادسا: تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يواجهه في إنجاز بحثه ولتحديد المفاهيم الهامة في ميدان العلوم الإنسانية الاجتماعية، ذلك يرجع لاختلاف التناولات العلمية من جهة وتعقيد وصعوبة تحديد المفاهيم من جهة أخرى، وبالطبع فإن هذا البحث هو عمل علمي، وخاصة في علم الاجتماع يتركز على مجموعة من المفاهيم المحددة لتوجهه وعليه فإننا تناولنا مجموعة من المفاهيم في دراستنا هذه أهمها:

تحديد المفاهيم الأساسية:

1- الصراع:

أ- لغة: الخصومة، والمنافسة، النزاع، المشادة.¹

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا، والصراع عند ابن منظور هو كالاتي:

الصراع الطرح بالأرض صارعه فصرعه يصصره فهو مصروع، وصريع، والجمع صرعي، ورجل صراع وصرع بين الصراعة، وصرع ضد الصرعة وصرعه كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم، واصطرعوا مصارعة وصرعا والصراعات.²

ب- اصطلاحا: الصراع هو نزاع مباشر ومقصود بين الأفراد، أو الجماعات من أجل هدف واحد كما يظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.³

¹ عبد الحميد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر 2010، ص220.

² الإمام بن الفصل جمال الدين: ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت ص197.

³ محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013، ص126.

يرى بوفلجة غياث: إن الصراع ظاهرة عادية تسهم في إحداث نوع من التوازن داخل التنظيم كما أنه عدم التحكم فيه قد يؤدي إلى مشاكل واضطرابات تؤثر سلباً على سير التنظيم.¹

يعرفه march & simon أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل، والأنسب.²

2- التنظيم: تعني كلمة تنظيم أن ترتب وتشكل البنية الكلية للأجزاء المتنافس، والمتداخلة، أو الأجزاء المتناظرة.³

كما يشير هذا المصطلح إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى...إلخ

فكلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة، أو هيئة سواء كانت ذات طابع اجتماعي، أو إداري شرط أن يكون هناك تنسيقاً بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.⁴

3- الصراع التنظيمي: هو حالة من التوتر والمواجهة التي تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المنظمة، بحيث ينغلق كل طرف على أهدافه ومصالحه الخاصة، أي هي حالة من التوتر وعدم الاستقرار التي تكون بين طرفين أو أكثر بهدف إلى مصادر السلطة والمصادر النادرة في المنظمة.⁵

كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات أو إحداث الخلل بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة، والاختيار بين البدائل وبالتالي يؤدي إلى نتائج سلبية.⁶

وأيضاً نجد الصراع التنظيمي: هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين، أو مجموعة، أو منظمة على فرد آخر، أو مجموعة أو منظمة أخرى

¹ غياث بوفلجة: مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص49.

² عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص259.

³ مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2006، ص1344.

⁴ عاشور علوطي: محاضرات في السلوك التنظيمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، لمسيلة، 2015، ص131.

⁵ ناصر قاسيمي: مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، السداسي الأول 2017، ص155.

⁶ جمال عودة سالم لخرايشة: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012، ص12.

سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير ايجابي، أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة أو المنظمة.¹

يعرفه العديلي: على أنه ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية، والنفسية في انبعاث الصراع بين الأفراد.²

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي هو خلاف وعدم التوافق، ينشأ بين شخصين أو أكثر، أو بين مستويين، وهو ظاهرة عادية تسهم في إحداث نوع من التوازن داخل التنظيم، كما ينتج عنه حالة من التوتر داخل مؤسسة الخزف الصحي، بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة أهداف أو مصالح الطرف الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد المتاحة، أو غموض الدور، أو تعارض الأهداف، أو عدم تحديد المسؤوليات.

4- مفهوم العلاقة:

أ- لغة: في العلوم الاجتماعية " تعرف العلاقة بأنها رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى وقد تكون علاقة اتفاق أو أشبه تبعية، ويقال مبدأ العلاقة هو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملة محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر.³

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اعتبر العلاقة بمثابة رابطة بين شخصين أو ظاهرتين إضافة إلى اعتبارها إحدى المبادئ التي يقوم عليها التفكير الذهني للإنسان.

وجاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن علاقة جمع علائق ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.⁴

يعني أن وجود الشئيين مرتبط بالآخر وكذلك تحدد قيمته وما ترتب عنه.

¹ عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص260.

² ناصر محمد لعديلي : إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص343.

³ أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، لبنان، 1986، ص252.

⁴ المنجد في اللغة العربية والإعلام: دار الشروق، ط1، بيروت، ص25.

ب- اصطلاحا:

تعرف بأنها " التواصل الناجم عن فعل فردين أو أكثر، إذن أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما يسمى بالتفاعل، قد يكون إيجابيا فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط وقد يكون سلباً يؤدي إلى حدوث علاقات مؤثرة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا التفكك إلى الاختلاف بين الأفراد".¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على أن التركيز على العلاقة بين الأفراد تنتج من خلال تفاعل فردين أو أكثر، وقد يكون التفاعل إيجابيا قائم على الارتباط، كما قد يكون سلبي قائم على الصراع. كما يعرفها مصطفى السلفاني: " إلى أن العلاقة تكون بين متغيرين ويعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما، وللعلاقة أمثلة كثيرة منها، العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال".²

التعريف الإجرائي للعلاقة: من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن العلاقة هي "ارتباط شئيين والتفاعل فيما بينهما".

5- مفهوم الضغط:

أ- لغة: من الضغط، ضغط يضغط الشيء بمعنى اعتصره، حتى تضاعل حجمه وعليه فالضغط هو العصر، وتضغط عليه بمعنى تشدد...³

ويعرف أيضا في اللغة العربية: فيقال ضغطه ضغطا أي غمزه إلى شيء كحائط أو نحوه ويقال: ضغط الكلام إذا بالغ في اختصاره.⁴

ب- اصطلاحا:

يعرف الضغط stress على أنه " حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد وتؤثر على تصرفاته وتغير طريقة تفكيره".⁵

¹ كريمة حاج أحمد : العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص14.

² مصطفى السلفاني : الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، 1989، ص230.

³ إلياس جوزيف، المجاني المصور، دار المجاني، ط1، 2000، ص534.

⁴ جمعة سيد يوسف : إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في كلية الهندسة، ط1، القاهرة، 2007، ص11.

⁵ عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011 ص173.

حسب هذا التعريف الضغط حالة نفسية سلبية، وقد اقتصر على الجانب السلبي فقط، وأهمل الجانب الإيجابي للضغط.

كما عرفه جيسون على أنه " استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرد على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية".¹

ويعرف الضغط أيضاً أنه " الحالة الجسدية والنفسية للشخص والتي تجعله متوتراً ببلوغ الحدود القصوى لاحتماها أو تجاوزها".²

6- مفهوم العمل:

أ- لغة: من الفعل عمل عملاً فهو عامل، واعتمد على نفسه.³

كما يعرف بأنه " مشتق من الفعل عمل يعمل عملاً، ويعني بهذا المفهوم أي نشاط أو جهد موجه نحو إنجاز هدف معين".⁴

ب- اصطلاحاً:

يعرفه مصطفى الفيلاي " الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل، يشغل من وقته جزء مقدر ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت، ويريد به غاية معلومة، وله فيه مقاصد معينة".⁵

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف العمل بأنه " مجهود إرادي عقلي أو بدني، يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد".⁶

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان 2009، ص332.

² أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية مكتبة عين شمس، 2003، ص313.

³ الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، معجم لغوي تراشي، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2004، ص581.

⁴ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني لطباعة والنشر، 2003، ص189.

⁵ كمال عبد الحميد زيات: العمل وعلم الاجتماع (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب لنشر والتوزيع، مصر، 2001 ص124.

⁶ أحمد زكي بدوي: مرجع سبق ذكره، ص236.

7- مفهوم ضغوط العمل:

لقد تعددت التعاريف لضغوط العمل واختلفت آراء المفكرين والباحثين، فكل مفكر قدم تعريف له ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرفها محمد شحاتة ربيع بأنها " حالة يتعرض فيها العامل للتوتر بشكل دائم بسبب مواقف تتجاوز قدرته على التحمل.¹

يعرف ديلي Daily الضغوط المهنية بأنها " مطالب وظروف العمل الغير معتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل، مما يخلق عدم توازن بين إمكانيات وحاجات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل فيها".

كما يعتبرها بسام العمري بأنها " مفهوم واسع يدل على ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي أصبحت تشكل عبئا ثقيلا عليه".²

كما يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط".³

يعرفها هيجان Higan أيضا " أنها تجربة ذاتية لدى الفرد، تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على الأداء في العمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة".⁴

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص251.

² مصطفى منصورى: الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، منشورات قرطبة، الجزائر، 2010، ص26-28.

³ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص287.

⁴ مليكة خوجة شارف: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص69.

التعريف الإجرائي لضغوط العمل:

من خلال مختلف التعاريف التي تناولناها نستنتج أن الضغوط المهنية تتمثل في شعور الفرد العامل بعدم قدرته على مواجهة متطلبات وأعباء المهنة، باعتبارها أنها تفوق ما لديه من قدرات وإمكانيات، مما يترتب عنها مجموعة من الآثار النفسية والسيولوجية والسلوكية.

تحديد المفاهيم الثانوية

8- القلق المهني:

" يعرف على أنه حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم المعهود".

ويعرف أيضا " أنه يمثل الاستجابات الانفعالية والجسمية المؤلمة والتي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات العامل أو قدراته وطاقاته".¹

9- الإجهاد المهني:

" وهو تجربة ذاتية يمر بيها الفرد تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه، يترتب عليها ردود أفعال نفسية أو فيزيولوجية أو سلوكية تترك في الأخير آثار سلبية أو إيجابية على أداء العمال واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم".

وهو " النتائج التي يتعرض لها الفرد من خلال تعرضه للضغوط ويعاني منها على المدى الطويل والتي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والإنهاك".²

10- الإحباط المهني:

" يعرف على أنه عدم قدرة الفرد على القيام بواجبه داخل المؤسسة نتيجة لعوائق معينة، ويتحدد دور الفرد في المؤسسة من خلال قدراته، خبراته، مهاراته، ومؤهلاته المهنية، ويعتمد دوره على عاملين أساسيين هما: توقعات المؤسسة من الفرد وتوقعات الفرد من المؤسسة، غير انه أحيانا ما يجد الفرد نفسه أمام مشكلة وهي

¹ أمينة زرارة، جيلالي بن عبو: دور الدعم الاجتماعي في إدارة القلق المهني بالاعتماد على نموذج كارزك، (دراسة ميدانية بمجمع سفينال)، المجلة المغربية لإدارة المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص 141.

² كريمة حيواني: تكييف استبيان محتوى العمل لروبار كرازك على البيئة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 53.

عدم وضوح دوره في المؤسسة مقارنة مع أدوار الآخرين، أو نقص المعلومات أو عدم توفرها حول الدور الموكل له.

والإحباط المهني قد يكون عرضة من أعراض الضغط، قد ينتج الضغط من الإحباطات والصراعات التي يتعرض لها الفرد في حياته.¹

12- التنافس على الموارد: وهو التنافس بين الأفراد العاملين في داخل المؤسسة من أجل الموارد المختلفة نتيجة توافرها بكميات محدودة لا تتفق مع إمكانياتها، لذا يحدث التسابق بين العاملين من أجل الحصول على النصيب الأوفر من تلك الموارد.

13- الصراع على السلطة: هو الصراع أو المنافسة بين المديرين والمستشارين أو الرؤساء والمرؤوسين على السلطة، ويؤدي هذا إلى أن يحاول العامل الانتصار على خصمه والتفرد بالسلطة.²

سابعاً: الدراسات السابقة

في حقيقة الأمر وجدنا صعوبة في إيجاد دراسات سابقة تناولت موضوع دراستنا، المتمثلة في الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، لكن هناك دراسات تناولت ضغط العمل مشيرة إلى الصراع التنظيمي أو أحد أشكاله، ومن أبرز هذه الدراسات هي:

الدراسة الأولى: دراسة عطوي سعد الدين: رسالة ماجستير تحت عنوان الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية لمركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف لبلدية بوقاعة ولاية سطيف تحت إشراف بغول زهير تخصص علم النفس العمل والتنظيم قدمت سنة 2010 بجامعة قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين لبلدية بوقاعة ولاية سطيف.

التعرف على العلاقة بين الضغط المهني والصراع التنظيمي وتعرف كل من أبعاد الصراع التنظيمي وهي صراع الأهداف، صراع الأفكار، صراع العاطفي والصراع السلوكي، وكذلك معرفة خصائص العينة وذلك بوصفها وصفا إحصائيا دقيقا

تكونت عينة الدراسة من 53 فردا عامل بمركز التكوين المهني منهم 36 عامل و17 عاملة.

¹ خديجة عاشور: ضغوط العمل (النظريات والنماذج)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد26، الجزائر، 2012، ص194.

² حسين محمد العزب، مريوان كامل فارس: أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/ العراق دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد28، العدد4 2013 ص77.

تساؤلات الدراسة تمثلت في:

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني وصراع الأهداف؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع الفكري؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع العاطفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع السلوكي؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإرتباطي هو أحد مستويات المنهج الوصفي، أما الأداة المستخدمة من طرف الباحث اعتمدت على أداة الملاحظة والمقابلة والاستبيان، توصل إلى جملة من النتائج المتمثلة في عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي في جميع أبعاده.

الدراسة الثانية: دراسة بوبكر عائشة: رسالة ماجستير تحت عنوان " العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة - دراسة ميدانية بوحدات صحية لمدينة طولقة تحت إشراف بوشاللق نادية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، سنة 2007، بجامعة قسنطينة، هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، ثم الوقوف على الفروق بين الزوجات العاملات حسب طبيعة العمل، وحسب نوع الأسرة التي تقيم بها كل زوجة عاملة في كل من صراع الأدوار الضغط النفسي.

تكونت عينت الدراسة من 90 زوجة عاملة يعملن كطبيبات وممرضات في ثلاث وحدات صحية بمدينة طولقة، عينة قصدية. تمثلت هذه الدراسة في تساؤلات مبينة كالتالي:

- هل هناك علاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة؟
 - هل هناك فروق بين ذات دلالة إحصائية بين الزوجة العاملة الطبية والزوجة العاملة الممرضة في صراع الأدوار؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الزوجة العاملة المقيمة في أسرة ضيقة والزوجة العاملة المقيمة في أسرة ممتدة في صراع الأدوار؟
- كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأغراض الدراسة، أما الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبيان.

وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- لا توجد علاقة ارتباطيه بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة بالقطاع الصحي لمدينة طولقة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطبيبات والممرضات في صراع الأدوار.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الزوجات العاملات المقيمت في أسرة ضيقة والزوجات العاملات المقيمت في أسرة ممتدة في صراع الأدوار.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطبيبات والممرضات في الضغط النفسي.

الدراسة الثالثة: دراسة إلهام ماضي عبد القادر برطال بعنوان دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي خلال جائحة كورونا بمؤسسة بريد الجزائر بالأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد2، المجلد7، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بضغوط العمل والصراع التنظيمي.

بمؤسسة البريد خلال جائحة كورونا، وكذا قياس مدى تأثير ضغوطات العمل ودورها في توليد الصراع خلال جائحة كوفيد كورونا، كما هدفت أيضا إلى معرفة ضغوطات العمل المحتملة في توليد الصراع داخل المؤسسة البريد بالأغواط.

انطلقت الدراسة من تساؤلات السؤال الرئيسي يتمثل في: إلى أي مدى تؤثر ضغوط العمل على توليد الصراع التنظيمي خلال جائحة كورونا بمؤسسة البريد الأغواط؟ أما الأسئلة الفرعية فتمثلت في:

-هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للأجور والمكافآت دور في توليد الصراع التنظيمي بمؤسسة البريد بالأغواط؟

-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي دور في توليد الصراع التنظيمي بمؤسسة البريد بالأغواط؟

-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل دور في توليد الصراع التنظيمي بمؤسسة البريد بالأغواط؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة حالة، أما الأداة المستخدمة هي أداة الاستمارة، أما عينة الدراسة شملت موظفي مؤسسة البريد بالأغواط تكونت من 45 موظف اخترت بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر لفروع ضغوط العمل (عبء العمل، الهيكل التنظيمي) في توليد الصراع التنظيمي مع عدم وجود علاقة خطية بين الأجور والمكافآت بيئة العمل مع الصراع التنظيمي.

- وجود ضغوطات عمل ملموسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء أعلى من المتوسط من وجهة نظر الأفراد المستجوبين، الأمر الذي أكدته نتائج الفرضية الرئيسية، والتي نصت على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على الصراع التنظيمي لدى مؤسسة البريد.

الدراسة الرابعة: دراسة سمير بن موسى بعنوان صراع الدور وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة دراسة تطبيقية بالقطاع الاستشفائي ابن سينا بدائرة فرنده، ولاية تيارت، مجلة العلوم الإنسانية، العدد3، المجلد2، جوان2015، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، بمستشفى دائرة فرنده ولاية تيارت،

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية: السؤال الرئيسي تمثل في هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى المرأة العاملة بمستشفى ابن سينا دائرة فرنده ولاية تيارت؟ أما الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الأدوار لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصراع الأدوار لدى المرأة العاملة باختلاف عدد الأولاد؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة المستخدمة هي أداة الاستمارة، أما مجتمع الدراسة تكونت من طبيبات وممرضات وقابلات وإداريات، أما عينة الدراسة اخترت بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من 150، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة بمستشفى ابن سينا بدائرة فرنده ولاية تيارت.

- إن المرأة العاملة لا تستطيع التوفيق بين أدوارها كأم وكزوجة وكربة بيت وعاملة مما يجعلها عرضة للضغط النفسي سواء في العمل أو المنزل، والذي ينتج عليه صراع الدور التي تعود أسبابه إلى عدم تنظيمها لوقتها تقسيمها ولأدوارها.

- توجد فروق في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية (عزباء، متزوجة مطلقة، أرملة)، كان الفرق لصالح الأرامل.

- وجود فروق في الصراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية، وكان الفرق لصالح الطبيب.

الدراسة الخامسة: دراسة سامية ابرييم ورولى مدفوني بعنوان صراع الأدوار وعلاقته بالضغط المهني لدى المدرسات (دراسة مقارنة بين مرحلتي التعليم الابتدائي والمتوسط)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد2، المجلد11، جوان2017. هدفت هذه الدراسة إلى البحث على علاقة صراع الأدوار والضغط المهني لدى المدرسات ومعرفة دلالة الفروق بين المدرسات في صراع الأدوار ودرجة الضغط المهني تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة).

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة بين صراع الأدوار والضغط المهني لدى مدرسات مرحلتي التعليم الابتدائي والمتوسط؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسات في مستوى الصراع الأدوار تعزى لمتغير مرحلتي التعليم (الابتدائي/ المتوسط)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسات في مستوى الضغط المهني تعزى لمتغير مرحلتي التعليم (الابتدائية/ المتوسط)؟

تكونت عينة الدراسة من 60 مدرسة متزوجة ومختصة بإحدى المرحلتين الابتدائية أو المتوسطة تم اختيارهن بطريقة قصدية، أما الأدوات تم استخدام مقياس صراع الأدوار والضغط المهني.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين صراع الأدوار والضغط المهني لدى مدرسات مرحلتي التعليم الابتدائي والمتوسط.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس في مستوى صراع الأدوار والضغط المهني تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائية، متوسطة).

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي وضغوط العمل اتضح لنا بصورة جلية أن كل هذه الدراسات عالجت موضوع دراستنا، من الزاوية التي تراها مناسبة، ولكن بالرغم من

اختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين واختلاف مشاربهم الفكرية نجدهم يؤكدون على مدى أهمية هذا الموضوع في المؤسسة ويقدمون الحلول اللازمة لعلاج هذه الظاهرة التي نخرت في جسم أغلب المؤسسات. فضلا على أن هذه الدراسات أفادتنا في توضيح الكثير من الجوانب النظرية والمنهجية المتعلقة بدراستنا الحالية، ولعل أهمها:

- أفادتنا في كيفية اختيار المنهج المناسب لدراسة.
- تفيدنا في مقارنة النتائج التي نتوصل إليها مع النتائج التي توصلت لها.
- أرشدتنا للتعرف أكثر على المداخل النظرية والدراسات الميدانية التي كتبت حول هذا الموضوع.
- ساعدتنا على المراجع المتعلقة بمتغيري الدراسة.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الذي كان حول موضوع الدراسة، بتحديد إشكالية الصراع التنظيمي وضغوط العمل وتحديد الفرضيات تم التطرق إلى أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وبعدها تطرقنا إلى الأهمية وكذلك الأمر بالنسبة للأهداف، تم تناولنا المفاهيم الأساسية والثانوية المتعلقة بالموضوع، فالأخير قمنا بالاستعانة بالدراسات السابقة حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: تطور الصراع التنظيمي

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي

خامساً: مظاهر الصراع التنظيمي

سادساً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي

سابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

ثامناً: مراحل الصراع التنظيمي

تاسعاً: انعكاسات الصراع التنظيمي

عاشراً: إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر ظاهرة الصراع داخل المؤسسة من بين الظواهر الأكثر انتشارا، والذي أصبحت تؤرق القائمين على شؤون المؤسسات، كما نجد هذه الظاهرة تؤدي إلى عواقب وخيمة على المؤسسة خاصة إذا تجاهلت هذه الظاهرة التي تعد جد صحية، وإيجابية في بعض الأحيان إن أحسنت الإدارة استغلالها، لدى فإن النظرة للصراع التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى. من خلال هذا سعت المؤسسة إلى الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة محاولة كشف خباياها بغية التوصل لإستراتيجيات ناجعة لإدارته، وتحويله لخدمة المؤسسات وأفرادها.

وقد حاولنا في هذا الفصل التعمق في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التعرف على تطور الصراع التنظيمي، خصائص وأهمية الصراع التنظيمي، أيضا التطرق إلى أسباب الصراع التنظيمي مظهره، أنواع وأشكال الصراع، مستوياته ومراحله، وأهم الانعكاسات المترتبة عنه، وأخيرا محاولة التعرف على أهم الأساليب، والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع.

أولاً: تطور الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية قديمة قدم البشرية، كما أن هذه الظاهرة محل العديد من الدراسات إذ حظي الصراع كغيره من الظواهر الاجتماعية باهتمام كبير فقد تطورت النظرة للصراع عبر مراحل تاريخية للفكر الإداري والتي مثلتها المدارس الفكرية الكبرى للتنظيم.

1/- المدرسة الكلاسيكية: ترى أن الصراع هو ظاهرة سلبية، أو أن الإداري الناجح هو الذي لا يتعرف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يعمل بها و بأي أسلوب ممكن، كما أن أصحاب هذه النظرية يرو أن الصراع يخلق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لابد التعامل معه على هذا الأساس أهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددین.
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.¹

إن أمر الصراع أمر طبيعي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وحتى في مجال العلاقات الشخصية، وداخل المجتمع الواحد فإن التمسك بتلك النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، و يتجاهل أية فوائد أو نتائج إيجابية لها على أي مستوى تترتب على مقاومة بروز الصراعات كإخفاء القول بعدم الرضا، وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً، وكلما طال كبتة وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوء، وذلك أن الصراع يوفر فرصه جديدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها.²

2/المدرسة السلوكية: ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الإنساني داخل أي مؤسسة، فسلمت وجوده في حدود معينة، كما انتقدت المدرسة الكلاسيكية في كبتها للصراع، حيث لا يمكنها بأي حال التخلص منه، ومن أهم خصائص النظرية السلوكية للصراع ما يلي:

- إن الصراع أمر ضروري، وحتمي.
- تقوم الإدارة بمراقبة الصراع القائم وعدم التدخل لظالما كان الصراع مسموح في حدوده.

¹ مبروكة خيضر: أثر الصراع التنظيمي على استعادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علم

الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017/2016، ص32.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010، ص355-356.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

-الصراع له أسباب متعددة و يمكن التعرف عليها ودارساتها و تحليلها.

- الصراع أمر حيوي في عملية التغيير والتطوير.¹

3/ المدرسة التفاعلية: تتضمن هذه المرحلة قبول الصراع تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد وذلك قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، أما في حالة لم تستطع الإدارة والأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يتحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي ومن هنا يمكن القول أن للصراع مفهومين إيجابي وسلبي، كما يترتب على كل مفهوم آثار حيث تتمثل آثار المفهوم الإيجابي في: يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع، كما يساعد على اختيار البديل الأفضل للمؤسسة الإدارية وأيضا للأفراد العاملين بها.

أما آثار المفهوم السلبي: تتمثل في عدم رغبة الإدارة في سماع ومعرفة وجهات النظر للأفراد العاملين بالمؤسسة ستعكس بآثار سلبية على أعمالهم وإبداعاتهم.²

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

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

المصدر: عبد الحق علي إبراهيم، بلل وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين المصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلد 17، العدد 1، 2016، ص143.

¹ محمد فاتح محمد البشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية التجارة، مصر، 2004، ص290.

² محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص362.

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

إن للصراع التنظيمي خصائص مختلفة تكمن فيما يلي:

- يمثل الصراع حالة أو وضع مؤقت، كما نجد الصراع يفرض أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به خلال فترة الصراع، مما يؤدي إلى فك الصراع بطرق سلمية أو بالقوة.¹
- يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة أي يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد، أو بين المستويات المختلفة.
- لا يوجد نمط معين من الصراع، ولا شكل محدد له ولا توقيت معين لحدوثه.
- ينشأ الصراع نتيجة وجود اختلاف أو تعارض بين أطرافه.
- يختلف الصراع عن المنافسة حيث يكون الصراع موجهاً ضد طرف ما، أما المنافسة تكون موجهة نحو هدف مرغوب.
- إن الصراع ديناميكي، ومتنامي.
- قد يكون الصراع ظاهرة صحية، ومن ثم قد تعمل الإدارة على استشارة الصراع، وذلك لأحداث التطوير وتوليد الإبداع، لأن هناك بعض المواقف التي تستفيد من وجود الصراع مثال: انخفاض غير طبيعي في الأداء، وأيضا نقص في الأفكار الجديدة.²
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).³

ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي:

تتمثل أهمية الصراع فيما يلي:

- يعمل على تسهيل الابتكار والتغيير: يشجع الصراع على البحث عن مداخل وأفكار جديدة من أجل حل الصراع القائم مما يؤدي إلى الابتكار والتغيير.

¹ محمد الصيروفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص225.

² نغيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص188-189.

³ سهام أكروم: تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كنوز الحكمة لدراسات الاجتماعية، المجلد 2018 العدد 14 جامعة

الجزائر، الجزائر، 2018، ص191.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

- العمل على رفع مستوى الالتزام الوظيفي: يساعد في تفكير وتعريف الجهات المتصارعة بوجهات النظر بعضهم البعض، مما يحسن من مستويات الترابط بالمؤسسة والتزامهم بأهدافها.
- يساعد و يحفز الأطراف على فهم موقف بعضهم البعض: ينشر التفكير الإبتكاري من خلال دمج جزء من وجهة نظر الآخرين، الأطراف متصارعة معا.
- يحسن مستوى جودة القرارات: وذلك من خلال إجبار الأطراف على تحدي فروضهم السابقة.¹

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي

- إن للصراع أسباب عديدة داخل أي مؤسسة تنظيمية يمكن حصر هذه الأسباب في أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها.
- 1- الأسباب الشخصية: ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته، ومركزها الوظيفي أهمها:
 - الشعور بالحق والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنها ببعض المزايا والصفات.
 - سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
 - الاتصالات السيئة بين الفرد وبين الآخرين.
 - العلاقات الشخصية غير طيبة مع الآخرين.
 - خصائص الفرد وصفاته.²
 - 2- الأسباب التنظيمية: يمكن أن يحدث الصراع نتيجة لعوامل هيكلية، أو تنظيمية، ومن أسبابه مايلي:
 - 1-2- التخصص: يظهر العاملون ميلهم تجاه وظائفهم وما يقومون به، و الحصول على معرفة عامة لعدد من المهام، وإذا كان معظم العاملين في المؤسسة من غير المختصين فإنه من الممكن أن يؤدي إلى حدوث الصراع وذلك بسبب معرفتهم البسيطة في ماهية عمل المختصين الآخرين، والمسؤوليات الموكلة إليهم.
 - 2-2- الموارد المشتركة: يتقاسم الأفراد في المؤسسة الموارد وهذا بسبب ندرة الموارد فيها يمكن أن تزيد فرصة حدوث الصراع لأن كل فرد من أفراد المؤسسة يحتاج للمورد ذاته لتحقيق أهدافه الخاصة، ومن هذه الموارد نجد (مكتب، لوازم، المعلومات، أموال، مكيف...).

¹ ليث وائل صبحي طميلة: أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019، ص33.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط7، مصر، 2002، ص272.

2-3- اختلاف الأهداف: عندما تتعارض الأهداف المرؤوسين مع أهداف العاملين في المؤسسة تزداد إمكانية نشوء الصراعات بشكل كبير في المنظمة، كما تتعارض أهداف العاملين مع أهداف التنظيم و المؤسسة.

2-4- الاعتمادية المتبادلة: تزداد احتمالية نشوء الصراعات عندما يزداد ترابط المهمات بين العاملين، لذا عندما يعتمد الفرد على زميله في العمل يصبح من السهل إلقاء اللوم عليه في حالة تقصيره وعدم كفاءته.

2-5- صراع الأجيال: إن الفجوة المعرفية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث الصراع، أي أنه نجد الكبار في السن يتهمون الشباب بعدم الجدية في العمل، والشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.¹

- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف، أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحيته.

- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس، الديانة، المؤهل أو السن أو القرابة...²

- التعبير في السلطات والصلاحيات: إن التعبير في السلطات والصلاحيات تؤدي إلى حدوث الصراع والتي يتمتع بيها الفرد وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: يوجد على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات هذا السبب يؤدي لنشوء الصراع بينهما.

- المنافسة على السلطة: تسعى كل وحدة تنظيمية أو كل فرد لتركيز السلطة لديه.³

ويميز الباحثان " كاتر" و " كاهن" بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب الغير عقلانية تتمثل في:

الأسباب العقلانية:

الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يحدث في المؤسسة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج الأفراد... الخ.

. الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية على بعضها البعض في الآراء.

¹ الزبير بن عون، ومحمد در: الصراع في المنظمة دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص 211.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 435.

³ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 288-289.

. الصراع الهيكلي: هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت، المراكز، المكانة، الحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية: هي الناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.¹

خامسا: مظاهر الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع نوع من عدم الاتفاق، والاختلاف في المصالح يعبر عنها بفعل معين، ويتخذ مظاهر مختلفة، ومن هذه المظاهر التي يعبر عنها الصراع داخل المؤسسة نجد ما يلي:

1- تشكيل النقابات العمالية: إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا، والخدمات المتنوعة كما تظهر هذه العلاقات انتشارا لصراعات داخل المؤسسة وهذا أدى إلى ظهور النقابات العمالية لمواجهة تلك الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

هذه النقابة تشمل جميع العمال الذين ينتمون إلى منظمة، أو شركة ما بغض النظر عن المهن التي يمارسونها وأيضا النقابة عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة، دورها تحسين أجور العمال، وتحقيق الأمان لهم، كما تحمي العمال من القرارات التعسفية الإدارية.

أيضا تحافظ على الصلة الودية بين الأعضاء، والالتزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة، أوفي مكان العمل.

ومما سبق حسب أمال زرفاوي فإن الحرمان والتأزم وعدم إرضاء العاملين يؤدي إلى تشكل نقابات كفيلة لحل مشاكلهم والصراع القائم بينهم وبين الإدارة.²

2- الإضرابات: تتسم بطابع منظم وجماعي، يتخذ فيه قرار التوقف عن العمل لمدة معينة كمظهر من مظاهر المطالبة بحق من الحقوق، وهو من أكثر المظاهر انتشارا في المؤسسة لما له من أثر في الاستجابة للمطالب.

3- التظاهر والعصيان الجماعي: يتسم بخرق الإجراءات القانونية، وقواعد العمل يستخدم كأداة ضغط من أجل الحصول على مكاسب معينة كتخفيض مدة العمل مع ضمان استمرار الإنتاج.

¹ سارة زويتى: الصراع التنظيمي (مصادره، مستوياته، مراحل، أثاره، وكيفية التعامل معه)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الطارف الجزائر، 2014، ص 88.

² أمال زرفاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 106.

4- **التجمعات المنظمة:** كأن يقوم العمال بمحاصرة مكاتب رؤساء الورشات للتعبير عن الأشياء والاحتجاج بصدد التفاوض وطرح مطالبهم أمام الإدارة، أو أرباب العمل.

5- **المضايقات الشفوية:** هي تعبير جماعي عن الرفض وعدم الرضا تكون في تشكيل احتجاجات مقدمة من طرف ممثلي العمال، الاجتماعات المشتركة، وهي تتميز بالطابع الشفوي.

وقد تتخذ الصراعات مظاهر أخرى كالتخريب، سلوكات عدوانية، سرقة، أو التهرب من العمل إلى غير ذلك من الظاهر التي تعبر عن عدم الرضا.¹

سادسا: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي

إن وجود وجهات نظر متباينة اتجاه الصراع التنظيمي أوجد بطبيعة الحال أنواعا وأشكالا عديدة من الصراعات التنظيمية، وهذا وفقا للزاوية التي يتم تناول هذا الأخير من خلالها تتمثل فيما يلي:

6-1-1- أنواع الصراع التنظيمي

6-1-1-1- **الصراع التنظيمي وفقا للاتجاه:** ينقسم الصراع وفق الاتجاه إلى قسمين هما:

الصراع الرأسي: يحدث هذا الصراع حسب الاتجاه، حيث يحدث الصراع الرأسي بين الجماعات، أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا، والإدارة السفلى، أو صراع بين الرؤساء، والمرؤوسين.

الصراع الأفقي: يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، أي الصراع بين الأقسام أو الصراع داخل الجماعة.²

6-1-2- الصراع التنظيمي وفقا للتنظيم: يتضمن هذا النوع نوعين من الصراع تتمثل فيما يلي:

الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، وتم استخدام المفاوضات للوصول للأهداف، وفي حالة الفشل في تحقيق الأهداف يتم لجوء هذه الجماعات لوسائل أخرى كعدم التعاون مثلا.

¹ عبد القادر شخاب: القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص77.

² سارة زويتتي: مرجع سبق ذكره، ص84.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

الصراع غير منظم: في هذا الصراع تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثال: الشكوى والتأخير عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل.¹

6-1-3- الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط: يتكون هذا النوع من:

الصراع المخطط: يكون هذا النوع مخطط له مسبقا لتحقيق مصالح ذاتية للفرد، أو الجماعة، ويتم الدفاع عنه لتحقيق المصالح والأهداف.

الصراع الغير مخطط: هو الصراع العفوي غير مقصود، يحدث بالصدفة ويتطور نتيجة لظروف معينة.²

6-1-4- الصراع التنظيمي وفقا لآثاره: هذا النوع من الصراع يتضمن آثار الصراع داخل المنظمة ويشمل ما يلي:

آثار ايجابية:

- يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون في خلاف مع جماعات أخرى.
- يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد كما يعمل على فتح قنوات اتصال جديدة مما يوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
- اعتباره منفذا للثورات الحبيسة الناتجة من التعارض، أو اختلاف الدوافع والحاجات في جماعات السلوك الإنساني في المنظمة.

آثار سلبية:

- يعمل على عدم الثقة واحترام الذات وسوء العلاقات بين العاملين.
- يساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية.
- يعيق المنظمة في تحقيق أهدافها.³

6-1-5- الصراع التنظيمي وفقا لمصدره:

تظهر أنواع الصراع التنظيمي بين أعضاء مجموعة العمل، أو بينهم، وبين مشرفهم تتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

¹ هاني خلف خليل الطروانة: أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص42.

² مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص64.

³ هاني خلف خليل الطروانة: مرجع سبق ذكره، ص141.

- **صراع المهمة:** يتواجد هذا النوع من الصراع في حالة عدم وجود اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يقومون بها، والتي تتضمن الاختلافات في وجهات النظر، وفي الآراء والأفكار.

- **صراع العملية:** يعرف صراع العملية على أنه اختلاف حول كيفية تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف المسطرة لمجموعة العمل، بالإضافة إلى الاختلاف حول توزيع الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، والاختلاف في حجم العمل الموزع على أفراد المجموعة مما يؤدي إلى ضعف في التنفيذ وعدم التزام بالمواعيد وكذلك غموض مسؤوليات ودور كل منهم مما ينتج عنه ضعف التنسيق وتداخل المهام وعدم التعاون بينهم.

. **صراع العلاقة:** هو ذلك الاختلاف الإدراكي الناتج عن الفوارق الفردية والثقافية بين الأفراد العاملين في الدائرة الواحدة والذي ينتج عنه توتر بسبب الاختلاف في تفسير بيانات العملية الاتصالية بينهم يمكن أن يؤدي إلى ظهور عداوة وصدام، أو تبني سلوكيات سلبية كالتجنب و الحد من الاتصالات المتبادلة وكلها تؤدي إلى تعطيل العمل والتأثير سلباً على تحقيق الأهداف المسطرة.¹

6-2- أشكال الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي هو نوع من عدم الاتفاق و الاختلاف في المصالح يعبر عنه بفعل معين وهذا الصراع يتخذ أشكال متعددة ومن بين هذه نجد:

أندرو سيزلاقي يحدد أشكاله حسب طبيعة الموضوع المتنازع عليه في:

- ❖ **صراع الأهداف:** حيث يسعى الفرد أو الجماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- ❖ **الصراع الفكري:** حيث يحمل فرد أو جماعة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- ❖ **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- ❖ **الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.²

وهناك شكل آخر يتخذه الصراع يمثل في الصراع المباشر أو الصريح، وصراع غير مباشر أو الضمني حسب مصطفى عشوي.

أ- **الصراع المباشر أو الصريح:** هو الصراع الذي يكون بين الأطراف المتنازعة مباشرة، أي لا تستخدم فيه وسائط وتقلب عليه المواجهات كالإضرابات، والتظاهرات.

¹ سليمان تيش تيش، وآخرون: الصراع التنظيمي (المفهوم، المحددات، النتائج)، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، مجلد1، العدد2، 2020، ص159-160-161.

² أندرو سيزلاقي مارك جي ووالس: (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص272.

ب- الصراع غير المباشر، أو الضمني: هو الصراع الذي تستعمل فيه وسائط، أي لا يكون بين الأطراف المتنازعة الفعلية كالحروب الباردة، وهذا النوع من الصراعات لا يظهر على السطح إنما تظهر نتائجه المدمرة.¹

سابعا: مستويات الصراع التنظيمي

يحدث الصراع التنظيمي في مستويات مختلفة من مستويات التنظيم، والتي نجدها بارزة في مؤسسات العمل ومن بين هذه المستويات نجد مايلي:

7-1-1- على المستوى الفردي: يتمثل هذا الصراع في تناقضات الفرد مع أهدافه، وتناقض الفرص مع الأدوار الذي يقوم بها داخل المنظمة.²

كما نجد هذا النوع من الصراع يتعلق بالفرد نفسه، بحيث يحدث بين الفرد وذاته، لا يتطلب وجود أفراد آخرين وعلى الرغم أن الفرد هو مسرح هذا الصراع إلا أنه قد تكون لمواقف الآخرين واتجاهاتهم وميولهم وأفكارهم دورا كبيرا في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد.³

غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الشخص نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما لا يمكن تحقيقها معا، كما يشمل هذا النوع من الصراع كل من صراع الدور وصراع الهدف.⁴

7-1-1- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ويأخذ الصور التالية:

صراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال عن ذلك عندما يواجه الفرد الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية، أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان.

صراع بين هدف إيجابي، وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد خياران أحدهما إيجابي والآخر سلبي في نفس مكان العمل وفي آن واحد، مثال عن ذلك قد تمنح الإدارة للعامل علاوة على راتبه "عنصر إيجابي"، وبالمقابل تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي" عليه الاختيار.

¹ نجلة بوهورر: الصراع التنظيمي مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2017، ص81.

² فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005 ص255.

³ سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي (عوامله وطرق إدارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد7، جامعة الملك السعود المملكة العربية السعودية، 1994، ص50.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص317.

الصراع بين هدفين سلبيين: ينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكل الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان ولكن في هذي الحالة يجب عليه الاختيار وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه وتجميده لتطلعاته وتحوله لفرع ريفي فيه إبعاد عن الأسرة بالإضافة للافتقاد المميزات الاجتماعية الموجودة في المدينة.¹

7-1-2- صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بيها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع. فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، فالأسرة تتكون من أفراد الأسرة الأهل والأقارب، أصدقاء الأسرة، الجيران، أما في المجتمع يتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية وغير رسمية لسلوك الفرد، وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور. يرى هيربرت: أن الصراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وهي وحدة الأوامر أو تسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. يرى هيربرت أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد واضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها، وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه، وأخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار، ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.²

¹ أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص29.

² عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص67.

وصراع الدور في المنظمة له عدة أسباب عدة منها.

الهيكل التنظيمي: يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، إن الهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وأوامر وقرارات قد تكون مقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وهدم تسلسلها.¹

المركز: قد يشغل الفرد مركزا وظيفيا يجعله غير قادر على تلبية طلبات رؤوسيه، أو رئيسه في العمل كما يسبب المركز الوظيفي صراعا ذاتيا له.

أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، قد لا يوفر المشرف المعلومات الكافية عن طبيعة العمل المكلف به الفرد، أو لا يقوم بتوصيل المعلومات بالصورة المطلوبة وهذا يجعل الفرد يعيش حالة صراع مع ذاته فيشعر بالقلق والتوتر.²

يعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة، فالفرد العامل هو أهم عنصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية، كما يؤثر أيضا على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.³

7-2- على مستوى الأفراد: يحدث هذا الصراع بين الأفراد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسه داخل المنظمة بحيث كل فرد من هذه الأفراد له خبرات وتجارب مختلفة كما نجد أنه كل فرد له نظرة مختلفة للأمر.⁴

حيث يحدث هذا الصراع نتيجة اختلاف وجهات النظر للأفراد مع بعضهم البعض، وأيضا اختلاف في أهداف الأفراد وأدوارهم التي يعملون بها داخل المنظمة وأيضا الاختلافات في شخصيتهم، واتجاهاتهم وتنشئتهم الاجتماعية.⁵

وهذه الاختلافات تحدث بسبب العوامل الداخلية الموروثة أي كل ما يكتسبه الفرد وراثيا، والعوامل الخارجية المكتسبة، أي كل ما يكتسبه من البيئة المحيطة بالفرد، يحدث هذا الصراع ما بين (الفرد/ المدير)

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص319.

² فائزة عبد الله على وصالح أحمد صالح: استراتيجيات في التنظيمات الإدارية، مجلة المنصور، المجلد2018، العدد30، 2018 ص80.

³ خضير كاظم الفريجات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص320.

⁴ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع ط5، عمان

2009، ص265.

⁵ فاروق عبده فليبه: مرجع سبق ذكره، ص133.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

(العامل / المشرف)، (موظف / موظف)، بسبب عدم الاتفاق على الخطط والسياسات والقرارات وأيضا بسبب عدم التعاون.¹

ومن أبرز النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج (باسم نافذة جوها ري).

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 الأردن، 2005، ص371.

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى: هنا يعي الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم، وهم على علم بمشاعره وسلوكياته، وهذه الحالة أفضل من هذه الحالات جميعا بالنسبة للتفاعلات، وبما أن المشاعر واضحة للجميع فإن احتمال ظهور الصراع ضئيلا في هذا الموقف.

الحالة الثانية: وفيها يكون السلوك والأفكار معروفة للفرد نفسه، والمشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين، ومحاولة الفرد إخفاء بعض سلوكياته، وأفكاره خوفا من ردود فعل الآخرين مثلا، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الثالثة: وتتمثل في السلوك والأفكار غير المعروفة للفرد نفسه، ولكنها واضحة للآخرين كأن يكون الفرد مثير للغضب في تصرفاته، وفي أسلوبه ولكنه يشعر ولا يدرك ذلك وفي هذه الحالة يحاول الآخرين الحديث عن الفرد رغبة في عدم إحراجهم ويشعر الفرد في نفس الوقت عبء على الآخرين، أو يشعر أنه غريب على الجماعة وهنا أيضا يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الرابعة: وهنا يكون السلوك والأفكار غير المعروفة للشخص نفسه أو للآخرين، فأحيانا يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم تكن معروفة لديه، أو لدى الآخرين وفي هذا الموقف يظهر الصراع بسبب سوء الاتصال أو بسبب سوء الفهم بين الفرد والآخرين.

¹ فائزة عبد الله على وصالح أحمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص80.

7-3- على مستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ شكلين رئيسيين هما:

- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات، أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن أمثلة على هذا النوع من الصراع نجد الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.¹

- الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف، أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات داخل المنظمة منها الصراع بين مستويات السلطة العليا، والوسطى والتنفيذية، الصراعات بين الإدارات الوظيفية، الصراع بين الرؤساء، والمرؤوسين، الموظف ورئيسه، الإدارة، وأخرى من التنظيم نفسه.² ومن أسباب الصراع بين الجماعات نجد:

الصراع على الموارد: تنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال و المواد الأولية.

التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات فقد تتنافس في زيادة الإنتاج أو تخفيضه.³

الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بعض الإدارات على أداء المهام والأعمال نفسها ذلك أن الأعمال تستطيع أن تقوم بها جهات مختلفة.

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيين مشاكل تتطلب تدخلاً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فيما بينهما ينظر التنفيذيين إلى الاستشاريين أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ينظر

¹ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص102.

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص305.

³ خضير كاظم حمود الفريجات: مرجع سبق ذكره، ص322.

الاستشاريين إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تتقصم الخبرة الأكاديمية، والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.¹

7-4- على مستوى المؤسسات أو المنظمات: يحدث هذا النوع من الصراع عندما تحاول مؤسسة ما السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى، فقد يحدث الصراع بين اتحادات العمال وأرباب العمل.²

هذا النوع من الصراع يحدث بصفة خاصة في المجال الاقتصادي بسبب المنافسة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة أو إحداث تطوير في التقنيات أو خفض الأسعار، وقد تزداد المنافسة مما يؤدي إلى سيطرة منظمة على أخرى.³

تتعامل المنظمة غالبا مع جهات حكومية ومنتسبون، مستهلكون و ممولين، بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح، أو لتحقيق مطالب معينة، أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف، حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحيانا في تحقيق المنافسة بين المنظمة، وغيرها من المنظمات مما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.⁴

ثامنا: مراحل الصراع التنظيمي

إن الصراع ينظر إليه كعملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل، أو الأحداث التي تتولد باستمرار، وقد أشار بوندي إلى خمس مراحل وهي:

8-1- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف بين الأقسام، وهي أيضا من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني، وغير معلن.

¹ عبد القادر شخاب: مرجع سبق ذكره، ص74.

² فائزة عبد الله علي وصالح احمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص82.

³ جويده شايبي: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، المجلد1، العدد29، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص287.

⁴ عبد الكريم قريشي ورويم فائزة: الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، المجلد8 العدد1، جامعة قاصدي مرباحي ورقلة، الجزائر، 2015، ص89.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

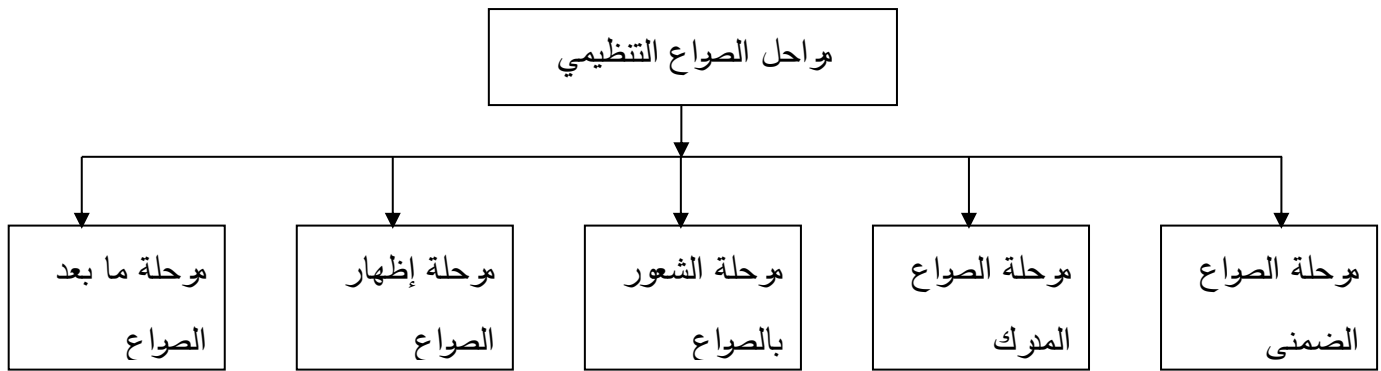
8-2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه الملاحظة يتم ملاحظة الصراع بين الأفراد، أو الجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور، ومدركات هذا الصراع وهنا يتم فهم سبب الصراع، و المشكلة الأساسية التي أدت إلى حدوثه.¹

8-3- مرحلة الشعور بالصراع: الشعور بالقلق و التوتر لدى الأطراف المتصارعة تمثل مرحلة أكثر تقدما من السابقة وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

8-4- مرحلة إظهار الصراع: تمثل المرحلة التي يبدأ كل طرف فعلا محاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

8-5- مرحلة ما بعد الصراع: تتمثل هذه المرحلة بالمخرجات الصراع، إما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة.²

الشكل رقم (01): يوضح مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبتين

تاسعا: انعكاسات الصراع التنظيمي:

لكل صراع داخل المؤسسة انعكاسات، وهذه الانعكاسات قد تكون ايجابية أو تكون سلبية اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.

9-1- الانعكاسات الايجابية:

يكشف الصراع المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000، ص300.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2003، ص228-229.

- . يعمل على تحفيز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل عام.
- . يدعم متخذي القرار إلى التحدي مما يؤدي بهم إلى إصدار قرارات أحسن، كما يطهر الصراع وجهات الاختلاف الذي يدعم المؤسسة ككل.¹
- . يشجع الصراع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة، كما يسهل الإبداع والتغيير.
- . يعمل الصراع على تحفيز العاملين والمدراء على التنافس الايجابي المثمر كما يدعم الولاء.
- . يعمل أيضا الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، وخاصة أصحاب الميول العدوانية، كما يعمل على تحسين الاتصالات بين العاملين في مختلف المؤسسات.²

9-2- الانعكاسات السلبية:

- إن الصراع الموجود بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- ينتج عن الصراع آثار ضارة بالصحة النفسية الجسدية للأفراد مما يؤدي إلى إنتاج تصرفات، وسلوكات سلبية من طرف الأفراد مع بعضهم البعض.³
- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي يحقق خسائر مادية وإصابات نفسية.
- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.
- يؤدي إلى تفكك الجماعات في العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.⁴

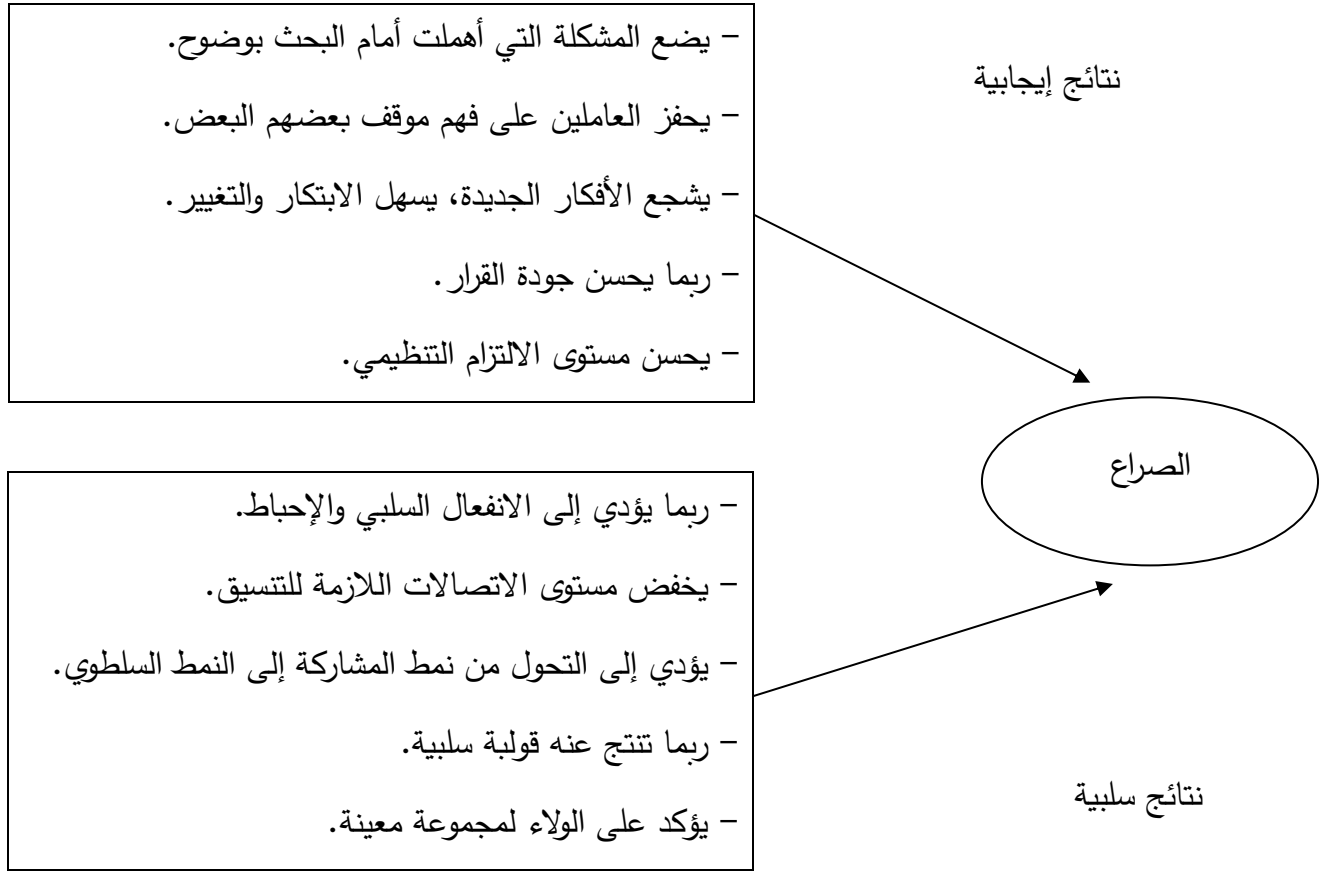
¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص322.

² حامد علي أبو عجوة: علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسكندرية، غزة، 2012، ص 65-66.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص198.

⁴ جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11 العدد2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021، ص1233.

الشكل رقم (02): يوضح الانعكاسات الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي



المصدر: زهير بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص124.

عاشرا: إدارة الصراع التنظيمي

لقد ظل علماء السلوك، المديرون في المجال التنظيمي يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الصراع التنظيمي. كما ركز العلماء على البحث في أسباب الصراع أي من خلال تحديد الأسباب يسهل اختيار الطريقة و الأسلوب الملائم لمعالجة تلك الصراع، من هذا المنطلق نقوم بعرض أساليب معالجة الصراع، وأهم الإستراتيجيات لمعالجته.

1-10 أساليب معالجة الصراع

أ- أسلوب التجنب: يقصد بهذا الأسلوب هو عملية الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتصارعة فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى أحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف،

ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال عن ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.¹

ب- أسلوب المجاملة: في هذا الأسلوب يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، كما أنه هذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، كما يتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الشخصية للأطراف الصراع.²

ج- أسلوب التسوية: يستعمل هذا الأسلوب فيحلة مبكرة عند التشخيص المبكر للمشكلة كما يكون هذا الصراع فعالاً إذا تساوت قوة الصراع، وفي هذا الأسلوب لا يوجد رابح أو خاسر تماماً. بحيث يتم تقديم التنازلات بين الأطراف، فكل طرف يتخلى عن شيء من المكاسب للوصول إلى قرار مقبول.³

د- أسلوب التنافس: هذا الأسلوب يكون فيه الأطراف واضحين في مطالبهم وفي جانب آخر قد يتسمون بأنهم غير متعاونين ولا يبذلون درجة من التفاهم والتسويق، أو تبادل المعلومات، كما يتحمل الفرد عواقب المنافسة والتحدي سواء أدت إلى المكسب أم إلى الخسارة.

ذ- أسلوب التعاون: هو الأسلوب الذي يتم فيه مواجهة الأطراف مباشرة وجهاً لوجه والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها وتطوير الحلول البديلة واختيار البديل المناسب وهو أسلوب صعب نتيجة ضرورة الاعتراف بكفاءة الأطراف المتنازعة وقدراتها والتركيز على المشكلات القائمة وليس المصالح الشخصية.⁴

10-2- إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

توجد عدة استراتيجيات إدارة الصراع تشمل كل من الإستراتيجيات المخطط لها وتلك التي تنشأ من الخبرة المكتسبة من التعرض للصراعات على مدار الزمن وكل إستراتيجية لها مزايا وعيوب، وهذه الإستراتيجيات تختلف من مؤسسة لأخرى، فالإستراتيجية التي تعتبر أولوية في مؤسسة هي ليست كذلك في

¹ ناجي لبيتم وفاتن سعدوني: تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، المجلد 1، العدد 1، جامعة سكيكدة الجزائر، 2016، ص 307.

² مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ سامي أحمد فلاح: أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول الإدارية التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 25.

⁴ ناصر عبد الرحمن، سماح العيداني: أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص 8.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

مؤسسة أخرى، فعلى كل مؤسسة العمل على اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع بها، ومن أشهر هذه الإستراتيجيات وأكثرها استخداما ما يلي:

أ- **إستراتيجية التجنب:** تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب حدوث الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة وتستعين هذه الإستراتيجية بالعديد من الأسباب هي:

- **الإهمال:** يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه لكن يعاب عليه أنه يزيد سوءا مع مرور الوقت.

- **الفصل الجسدي بين الأطراف المتصارعة:** هنا يتم الفصل بين الأفراد والجماعات المتصارعة انطلاقا من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي إلى عدم فترات متباعدة.

- **التفاعل المحدود:** يسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة، أي في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية.¹

ب- **إستراتيجية التهدئة:** تسعى إستراتيجية التهدئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفف حدة الصراع بين الطرفين المتصارعين وهناك طريقتين للتهدئة هما التخفيف والتوفيق:

- **التخفيف:** الهدف من هذه الطريقة هو التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين، والتركيز على نقاط التشابه والمصالح المشتركة بين الأطراف المتنازعة، وهنا ستبدو مسببات الصراع بشكل كامل ما يؤدي إلى حدوث مواقف أخطر مستقبلا.

- **التوفيق:** يعتبر علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين و لا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، كما يحدث تنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنازعة.²

ج- **إستراتيجية استخدام القوة:** الهدف من هذه الطريقة هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن أي لاستخدام القوة لإنهاء الصراع، وفيه يتم التعرف على مصادر الصراع وتشمل هذه الطريقة طريقتين هما تدخل السلطة العليا والسياسة.

¹ رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص52.

² سعد الدين عطوي: الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

2010/2009، ص92-93.

الفصل الثاني:الصراع التنظيمي

- **تدخل السلطة العليا:** تتضمن اقتحام مسؤول أعلى في مركز أقوى، حلبة الصراع ويعالج الموقف ببساطة بأن يأمر الأطراف بإنهاء الصراع وإلا تتعرض للعقاب أو قد تبعد الأطراف المتنازعة عن الموقف وتعيين في وظائف أخرى أو حتى يكون أنواع أسوء من العقاب.
- **السياسة:** عادة ما تتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتنازعة، فإذا ما كان في مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة يمكنه أن يمارس قدرا من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة المعينة و هذا من الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى عند استخدام السياسة في معالجة الصراع إذ لم يتم تحديد مصادر الصراع.¹
- **إستراتيجية المواجهة:** تستمد هذه الإستراتيجية في حلها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعينة به، و يتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف، و تشمل هذه الطريقة ما يلي:
 - **عرض وجهات النظر:** ويتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع لتتسنى الفرصة لإطراف الصراع التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر لزيادة التفاهم.
 - **التركيز على هدف إستراتيجي:** هو وضع هدف مشترك وذو أهمية لأطراف الصراع، ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل بقاء واستمرارية وتطور المنظمة، و بالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفهم الأساسي، وهذا يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع العاملين وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة مرغوبة من طرف الجميع ولا بد من وجود نوع من الحوافز للأداء.
 - **اجتماعات المواجهة:** تتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي لیتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع و من تم التوصل إلى حلول لها.²

¹ أندرودي سيزلاقي مارك جي ولالس: مرجع سبق ذكره، ص280.

² أسماء خميس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص48-49.

خلاصة الفصل

مما تقدم في دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي، وما يحتويه من خصائص وأهمية هذا الصراع داخل المؤسسة وأيضا تطور الصراع التنظيمي ومستوياته وأسباب التي تؤدي بدورها إلى نشوء الصراع داخل المؤسسات وكذلك المراحل التي يمر بها، وما يترتب على هذا الصراع من آثار ايجابية وسلبية التي تقع على كل من الأفراد أو المنظمة، كما تسعى كل إدارة إلى وضع أساليب واستراتيجيات تحاول من خلالها التقليل من حدة التوتر والصراع داخل المنظمة، والذي يؤثر على ثبات واستقرار العاملين فيها مما ينعكس على أداء المنظمة.

الفصل الثالث: ضغوط العمل

أولاً: عناصر ضغوط العمل

ثانياً: خصائص ضغوط العمل

ثالثاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

رابعاً: مراحل التعرض لضغط العمل

خامساً: أنواع ضغوط العمل

سادساً: النماذج المفسرة لضغوط العمل

سابعاً: مصادر ضغوط العمل

ثامناً: انعكاسات ضغوط العمل

تاسعاً: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد

إن تعدد المثيرات والمواقف في بيئة العمل سواء كانت مادية أو اقتصادية أو اجتماعية والتي قد يلاحظها أو يعيشها العاملين جعلتهم يتأثرون بها، حيث لا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويؤدي هذا التأثير إلى حدوث الضغوط التي تجعل العامل قلقاً ومتوتراً وسريعاً لانفعال، الأمر الذي ينعكس على حالته النفسية والجسمية وعلى أدائه الوظيفي، وعلاقته مع رؤسائه ومع زملائه.

هذا الأمر جعل الكثير من الباحثين في مختلف العلوم يهتمون ويقبلون على دراسة موضوع ضغوط العمل قصد تفسيرهم للظاهرة التي أصبحت تؤثر على حياة الفرد، وفهم ماهية هذه الضغوط وأهم مصادرها والآثار المترتبة عنها ومراحلها وأنواعها.

هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

أولاً: عناصر ضغوط العمل

يرى سيزلاجي و والاس بأنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

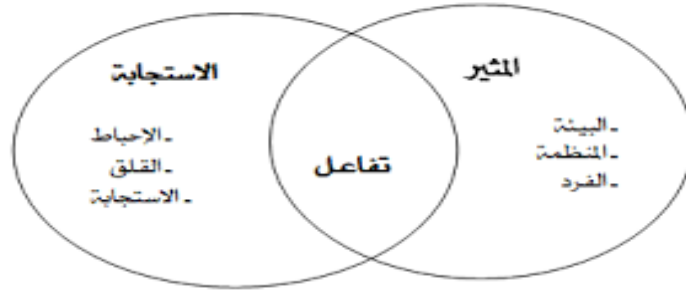
1- **عنصر المثير:** عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية، وكذا العوامل المرتبطة بالأفراد، والتي تولد لديه شعور بالضغط، مثال عن ذلك: عبء العمل، صراع الدور.

2- **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من مجموعة ردود الأفعال النفسية والسيولوجية والسلوكية التي يبديها الفرد أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

3- **عنصر التفاعل:** يتكون هذا العنصر من التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتلك المرتبطة بالفرد، ويتضمن هذا التفاعل إدراك الفرد وتقييمه للقوى الضاغطة من حيث طبيعتها، أثارها وقدرته على التعامل معها.¹

¹ أمال شويخي: استراتيجيات التعامل مع الضغوط وجودة الحياة- دراسة ميدانية على عينة من معلمي الطور الابتدائي لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2019، ص27.

الشكل رقم (03): يوضح عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار ضغوط العمل نظام له مدخلات ومخرجات، حيث تتمثل المدخلات في كافة المثيرات التي تنشأ من الفرد نفسه أو البيئة الخارجية المتمثلة في بيئة العمل، أما المخرجات فتتمثل في مختلف ردود الأفعال التي يبديها الفرد العامل كاستجابة لمختلف المثيرات.

ثانياً: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بجملة من الخصائص أهمها:

- إن إدراك الناس للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافاً في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها فكثرة العمل وكذلك العمل لساعات طويلة يخلق عند البعض القلق والتوتر، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقديرهم لمهاراتهم وغياب الفرص التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، وقد يعتبروها آخرون مصدر للطاقة والنشاط.
- إن المعاناة من الضغوط لا يمكن اعتبارها أحد علامات الضعف.¹
- تختلف ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد فقد تخدم الضغوط أراضاً مفيدة، بحيث تكون دافعا لرفع جودة العمل، المنافسة، التفوق، وقد تشكل فرصة للتحسين والتطوير كما قد تسبب أضرار كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، وبالتالي فإن لضغوط العمل جانبين، جانب إيجابي وآخر سلبي، وبالتالي فإن التعامل السليم مع الضغوط يقتضي تعظيم الجانب الإيجابي له،

¹ بسمة خميسي: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية لزجاج-جيجل، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر، 2014/2015، ص 66.

وتقليل الآثار الضارة لجانبه السلبي، هذا إلى جانب أنه ليس بالضرورة أن يكون سبب الضغط موقف سلبي بل قد يكون سببه موقفاً إيجابياً.

- إن ضغوط العمل ليست مرادفاً للقلق، ذلك أن القلق يعتبر احد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبياً، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جداً.¹

ثالثاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليها الباحثين القاتل الصامت وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم أدائهم الوظيفي.

- يرى كل من Lois-baruch أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرغبة في الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.²

- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

- تأكيد ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.³

- تحسين الإنتاجية وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.

- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الفرد في كافة المستويات الإدارية.⁴

¹ سهام موفق وسميرة دهشر: القيادة ودورها في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة- مدخل استراتيجي-دراسة استطلاعية على عينة من موظفات جامعة محمد خيضر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، بسكرة، الجزائر، ص26.

² لطيفة عريق والود حبيب: اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد1، الوادي، 2013، ص173.

³ قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص127.

⁴ شفيق شاطر: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونالغاز - جيجل رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2010/2009، ص77.

رابعاً: مراحل التعرض لضغوط العمل

تمر عملية التعرض والإصابة للضغط بالمرحل التالية:

1. **المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغط (مرحلة الإنذار المبكر):** ويطلق عليها البعض مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

_ زيادة ضربات القلب، الأرق.

_ توتر الأعصاب.

_ الضحك الهستيري.

_ سوء استغلال الوقت.

_ الاستهداف للحوادث.

2. **المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويكون الفرد هنا أمام اتجاهين، إما مواجهة (fight) الضغوط ومحاولة التغلب عليها وإما الهروب (flight) والتخلص منها، فإذا استطاع وتمكن الفرد من التكيف مع الأحداث الضاغطة، فإنه يعود إلى حالة التوازن، أما إذا فشل ولم ينجح حينها سينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.¹

3. **المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

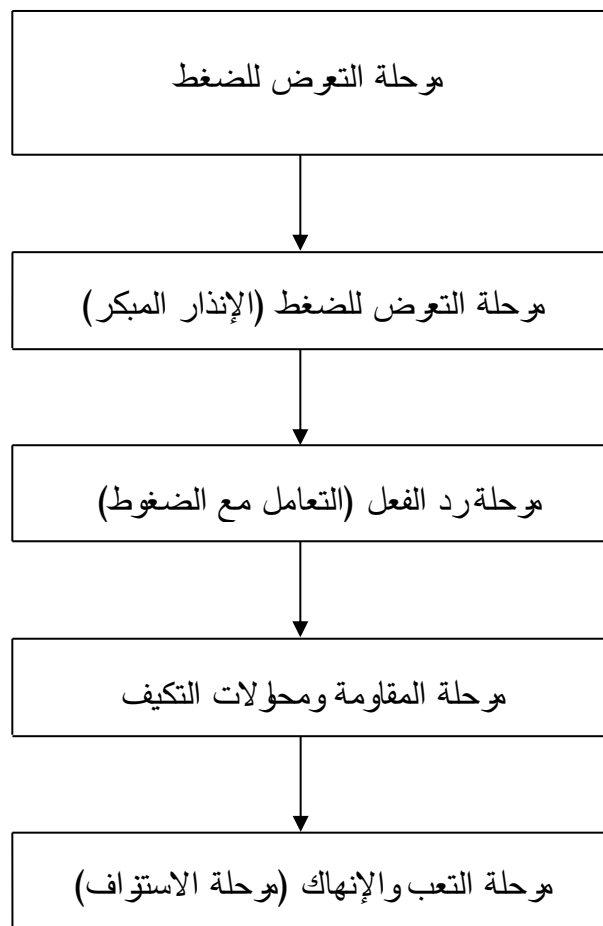
4. **المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك (الاستنزاف):** بعد أن يتعرض الفرد إلى الضغوط باستمرار ولمدة طويلة فإنه سيصاب بالإجهاد، التي تعود في الأصل إلى محاولة للتكيف مع هذه الظروف، ليعيش حالة معاناة من عدة مضاعفات ويمكن الاستدلال على هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار التالية:

- الاستياء من العمل

¹ محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2005، ص 44-45.

- انخفاض معدلات الإنجاز (انخفاض مردود يته)
 - التفكير في ترك الوظيفة
 - الغيابات المستمرة
- كذلك قد يؤدي به إلى الإصابة بأمراض نفسية مثل: الاكتئاب، فقدان الثقة بالنفس، النسيان المتكرر. وكذلك تعرضه للإصابة بأمراض عضوية مثل: القرحة المعدية، ارتفاع ضغط الدم السكري وأمراض القولون وغيرها.¹

الشكل رقم (04): يوضع مراحل التعرض للضغط



المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن العامل عند تعرضه لضغط العمل فإنه يمر بأربعة مراحل في المرحلة الأولى يكون هناك مثير معين يتسبب في الضغط له، يختلف هذا المثير فقد يكون من المنظمة

¹ عبد السلام وأبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 173-174.

التي ينتمي إليها أو البيئة التي يعمل بها، وذلك من خلال تعرضه لضغوط مثل، الأرق توتر الأعصاب والضحك الهستيرى، وبعدها تأتي المرحلة الثانية، رد الفعل فيستجيب العامل لهذا المثير فينتج عنه أفعال سلوكية أو جسمية أو نفسية، ثم تأتي بعدها مرحلة المقاومة ومحاولات

التكيف، فيها يحاول مقاومة أي تدهور أو يتكيف ويتأقلم مع الوضع الذي يسبب له الضغط، إذا فشل في ذلك ينتقل إلى المرحلة الرابعة والأخيرة، حيث يكون فيها قد أصيب بالتعب والإرهاق جراء عدم الاستمرار في المقاومة، وعدم قدرته على التكيف وبالتالي هذا قد يدفع العامل إلى ترك والتخلي عن عمله.

خامسا: أنواع ضغوط العمل

حاول الباحثين تصنيف الضغوط المهنية إلى أنواع مختلفة، وذلك بناء على أسس ومعايير معينة منها. ويعتبر التصنيف على أساس المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً، حيث تصنف إلى ضغوط إيجابية وضغوط سلبية.

1- وفق معيار الأثر المترتبة عنها: يمكن تقسيم ضغوط العمل من حيث تأثيرها إلى نوعين هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها والتي لها انعكاسات إيجابية على الفرد العامل، حيث تزيد من قدرته على الإنتاج بسرعة، حيث يتعرض العامل على المستوى الوظيفي إلى العديد من الضغوط مثل: اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للترقى، أو النقل إلى موقع وظيفي أفضل أو أن يحوز على رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة، أو تحقيق معدلات الأداء العادية...

وقد أوضح فوربيس (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- التفاؤل نحو المستقبل.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط.
- زيادة الدوافع.
- زيادة القدرة على التصرف والتذكر والاسترجاع والتركيز.
- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفر الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

- تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة، مثل تاريخ استحقاق الضرائب، تقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ ونهاية العمل.¹

ويمكن للمدير أن يستعين بهذه المؤشرات من أجل معرفة مستويات الضغوط التي يتعرض لها العاملين مما إذا كانت إيجابية أو يعلم وينتبه لوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب معالجتها.

الضغوط السلبية: وهي الضغوط الغير مفضلة وغير مرغوبة، حيث تلحق الضرر والأذى للأفراد الذين يقعون تحت تأثيرها.

حيث نجد معظم الباحثين والكتاب يتعاملون مع الضغوط بمفهومها السلبي، والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب " هو عبارة عن كثير أو قليل من الاستثارة الذي ينتج عنها أذى أو ضرر على جسم أو عقل الفرد" مثل: تعرضه لتصلب الشرايين والسكتة القلبية وأمراض القلب.

وتفرز الضغوط السلبية آثار ضارة بالفرد، سواء من الناحية الصحية مثل: (السكتة القلبية وأمراض القلب) أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب). أو من الناحية النفسية مثل: (الفتور، اللامبالاة والأرق، النظرة التشاؤمية للأمور...)².

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات، ومن خلالها يمكنه التعرف على الضغوط التي يعاني منها العاملين معهن ويساعدهم على التأقلم والتعامل معها ومع لاجتها بشكل جيد.

جدول رقم (2): يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
النظرة التشاؤمية للمستقبل	التفاؤل نحو المستقبل
الشعور بالفشل	تمنح الشعور بالمتعة والنجاح
نقص وانخفاض الإنتاجية	تمنح الشعور بالإنجاز
ضعف قدرته في الإنتاج	تزيد من قدرته في الإنتاج
الشعور بالقلق والاضطراب	الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط
انخفاض الأداء	زيادة في الدافعية في العمل

المصدر: إعداد الطابطين

¹ محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية لطباعة والنشر، دط، الإسكندرية، 2007، ص51.

² محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، 2009، ص74.

2- حسب المعيار المستخدم في التصنيف وفق ما يلي:

1. **معيار النفع أو الضرر:** بموجب هذا المعيار يكون لدينا ضغط عمل عادي وأثره نافع، حيث يسهم في خلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل ويقع الضغط هنا عادة ضمن إمكانات الفرد المتنوعة، وفي المقابل يكون لدينا ضغط ضار، ويحدث إذا كان خارج نطاق إمكانات الفرد ويحدث آثار سلبية في صحته ونفسيته.
2. **معيار النطاق:** بموجب هذا المعيار يتشكل لدينا ضغط ذو نطاق ضيق أو محدود، ويشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة كما يتشكل بموجب هذا المعيار ضغط ذو نطاق واسع يشمل فئات ومجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.
3. **معيار الخطورة:** يصنف ضغط العمل هنا إلى ضغط عمل له آثار وانعكاسات صحية خطيرة على الفرد، وضغط عادي مقبول أثاره ليست بهذه الخطورة على المنظمة.
4. **معيار المصدر:** يمكن تصنيف ضغط العمل من خلال هذا المعيار إلى ضغط ناتج عن الفرد نفسه بسبب ضعف إمكاناته، وضغط ناتج عن وظيفته نفسها، حيث تتصف بطابع الصعوبة والتعقيد وسرعة الأداء، وضعف ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.
5. **معيار الاستمرارية:** هناك ضغط عمل مستمر ودائم وهذا يشكل خطراً على الفرد، وضغط غير مستمر أي متقطع وأثره السلبي أقل من الأول.¹

3- حسب معيار الشدة: يميل بعض من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الضغوط حسب معيار الشدة إلى ثلاثة أنواع هي:

- * **الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة، أو هي عبارة عن تلك الأحداث أو المضايقات البسيطة التي يتعرض لها الفرد في العمل أو خارجه.
- * **الضغوط المتوسطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام، مثل: فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض القولون.
- * **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر عادة من أسابيع لأشهر مثل: الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة للسفر أو الموت.²

4- ضغوط العمل وفق معيار المصدر

- **مصدر داخلي للضغط:** أي من داخل المنظمة، وهو مصدر خطير للضغط على متخذ القرار، ويشمل الضغوط الناجمة عن العاملين وعن نظام العمل وعن اللوائح والنظم الداخلية للمنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص595.

² فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص307.

- **مصدر خارجي للضغط:** وهي الضغوط التي تتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة وبالآجهزة والتنظيمات المختلفة التي يمكن أن تمارس ضغوطها على متخذ القرار، وتضع قيودا أو ضوابط على حريته في اتخاذ القرارات التي يراها كما قد تؤدي إلى قيامه بتعديل وتغيير هذه القرارات.
- **المصدر الذاتي للضغط:** وهو من اخطر وأهم المصادر الحديثة للضغط الإداري والتي تم الكشف عنها في الدراسات الإدارية المتقدمة، حيث يرتبط هذا المصدر بمتخذ القرارات ذاته، وباعتباره هو نفسه مصدرا للضغط.¹

ومنه يمكننا القول يمكننا القول، أن للضغوط نوعين نوع إيجابي، ونوع سلبي، حيث يختلف تأثير هذه الضغوط على الفرد، حسب الضغط (إيجابي /سلبي)، كما نجد أن الضغط ليس دائما سلبي، بل هناك ضغوط إيجابية تولد لدى الفرد القوة والإسرار والعزيمة والتحدي من اجل الوصول وبلوغ الأهداف التي يصبو إليها الفرد والمنظمة، وكذلك تخطي المشاكل والعوائق التي يمر بيها كلهما.

سادسا: النماذج المفسرة لضغوط العمل

لقد كانت عملية تفسير ضغوط العمل عملية جادة، والتي قام بها العالم هانز سيلاي، ولقد شجعت دراساته العديد من الكتاب بالضغوط وخاصة ضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات النفسية والاجتماعية، وهذا أدى إلى ظهور العديد من النماذج، وفيما يلي نتطرق إلى بعض منها:

1_ نموذج جيبسون وزملائه Gibson et AL

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في الضغوط وأثار ذلك على العمل، وهو ما يسموه بالنموذج المترابط لضغوط العمل، وذلك من وجهة نظر إدارية، كما يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية الإدراك لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد، وبالتالي على نتائج وأثار الضغط، كما يشير النموذج إلى دور الفروق الفردية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.²

¹ قاسم نايف علوان ونجوى رمضان حميد: مرجع سبق ذكره، ص139.

² محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص108.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل

النتائج:

- موضوعية: القلق، اللامبالاة
- سلوكية: المخدرات الحوادث.
- معرفية: تركيز ضعيف
- الاحترق.
- فسيولوجية: زيادة ضغط الدم، زيادة دقات القلب
- تنظيمية: إنتاجية أقل، تغيب
- دعوي وشكوي.

الضغوط:

عملية التقويم
كيف يدرك الفرد

الفروق الفردية:

معرفية/ عاطفية، الجنس،
احترام الذات، المهنة، التعليم،
نمط الشخصية أ/ ب.

عوامل الضغوط في العمل:

- البيئة المادية: ضوضاء، الضوء الحارة، هواء ملوث.
- ضغوط فورية: صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، المسؤولية.
- ضغوط الجماعة: علاقة ضعيفة مع الزملاء والمرؤوسين والمدير.
- ضغوط تنظيمية: الحاجة إلى المشاركة، هيكل المنظمة، المستوى الوظيفي، الحاجة إلى سياسات واضحة

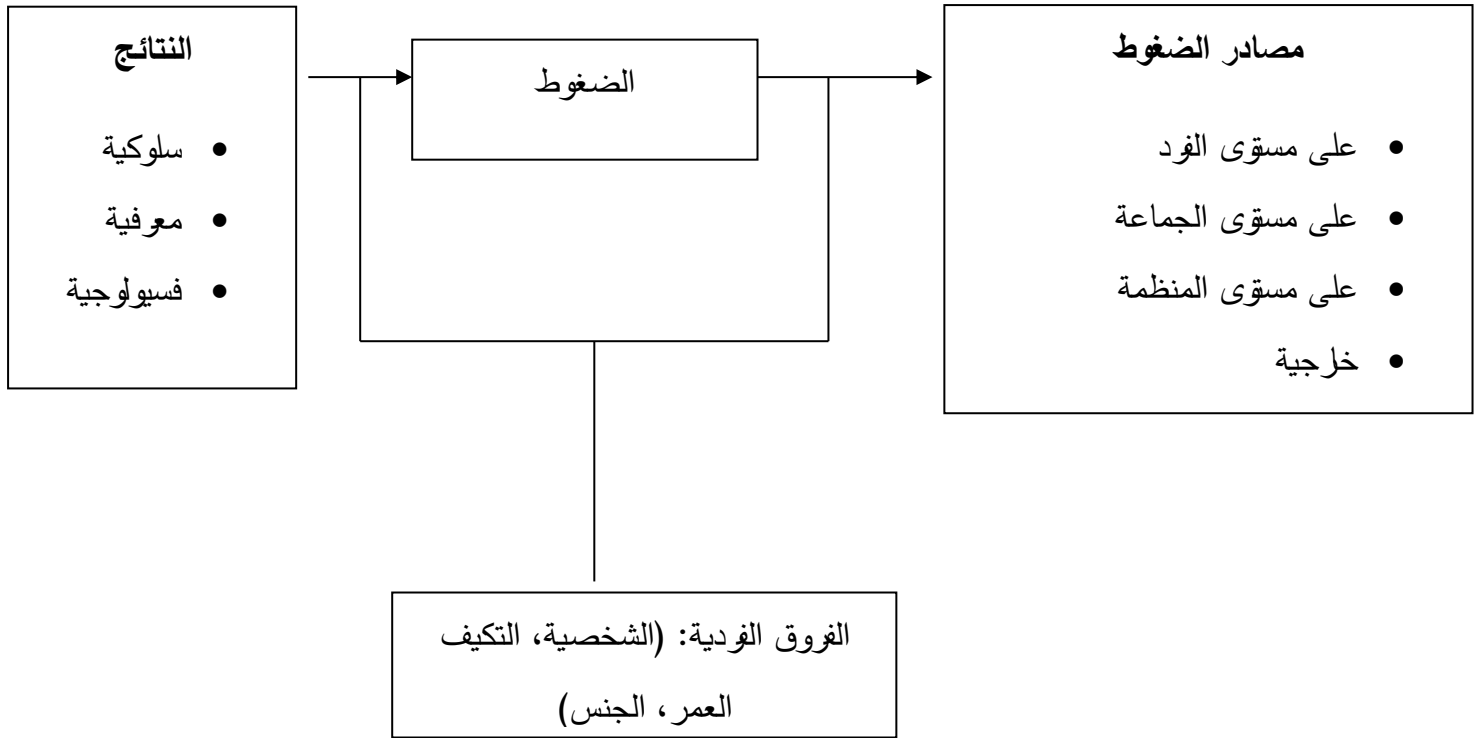
المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص334.

2 - نموذج كينيكي و كرايتنر : kinick , kreitner

وقد اعتمدا في بناء نموذجهما على النموذج الذي طوره Ivancevich/ T . Mattesom عام 1979، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة، المنظمة) والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية و نوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، وبالتالي مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.¹

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص334.

الشكل رقم (06): يوضح نموذج كينيكي وكرايتر لدراسة ضغوط العمل



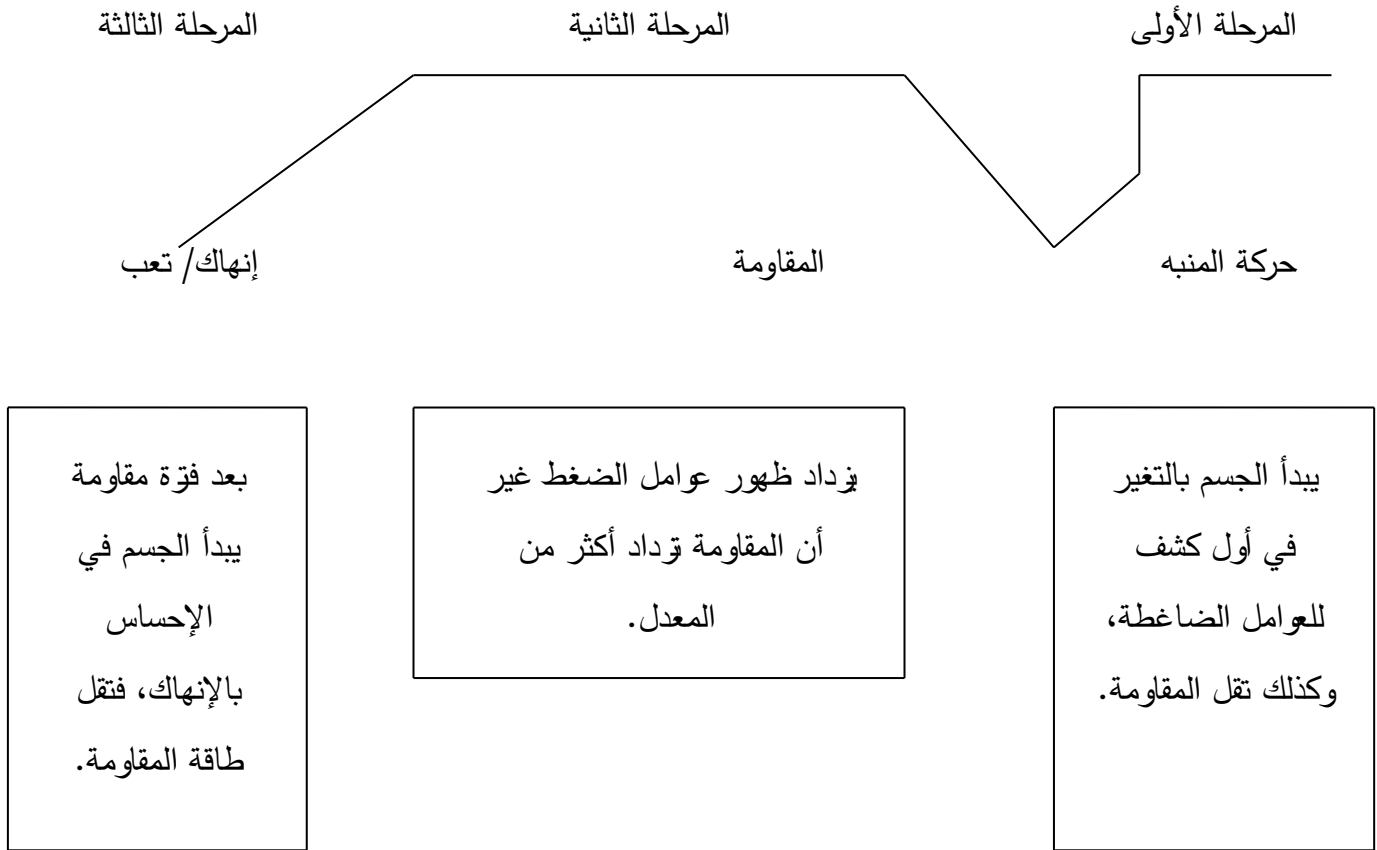
المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص335.

3- نموذج سيلاي selye

يوضح هانز سيلاي في نموذجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد

تمر بثلاثة مراحل:

الشكل رقم (07): يوضح مراحل الضغوط عند سيلاي



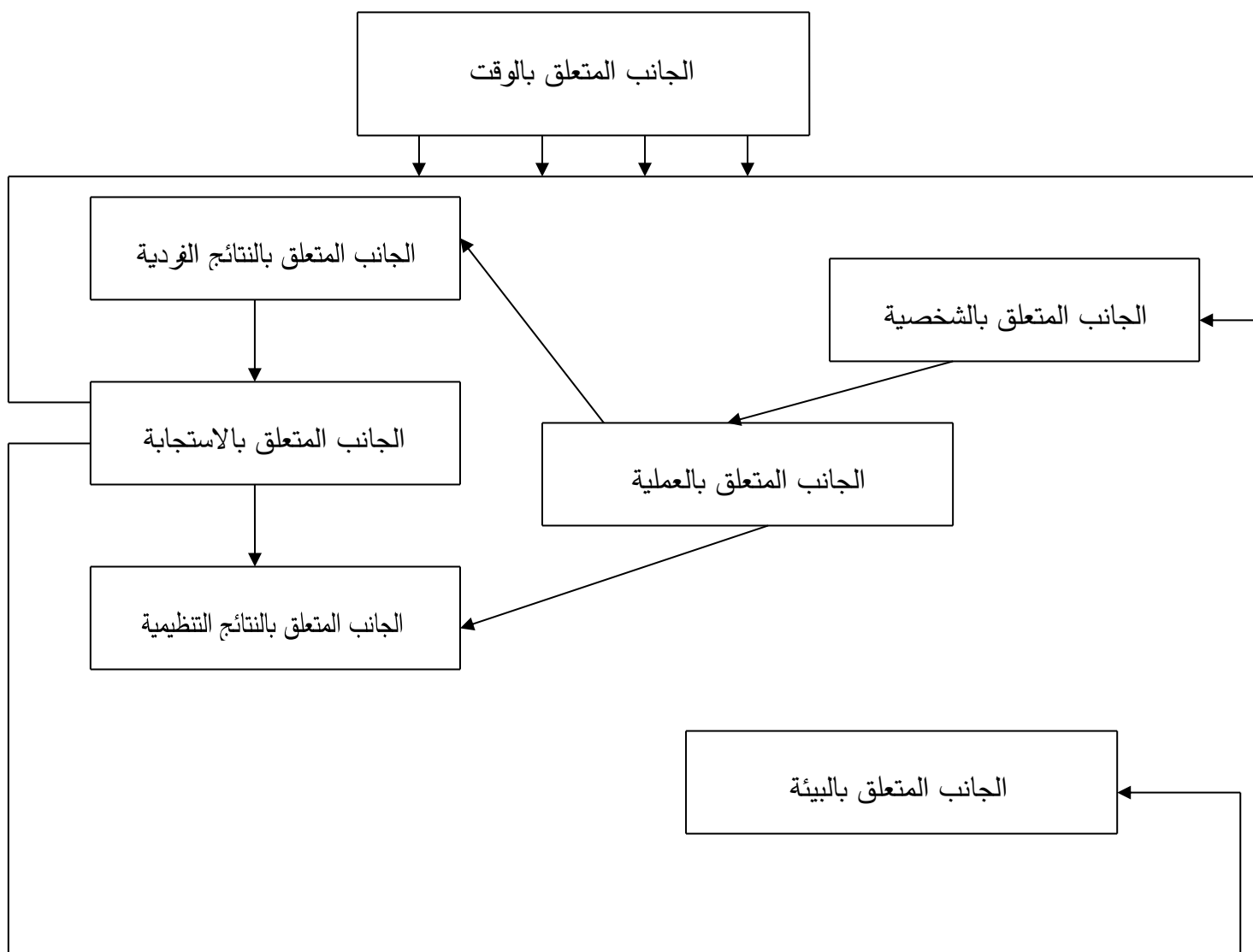
المصدر: خديجة عاشور: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص200.

4- نموذج ضغوط العمل لبيري ونيومان Beerhr et Newman

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل أنها تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك أثارها على الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.¹

¹ محمد مكناسي: مرجع سبق ذكره، ص113.

الشكل رقم (08): نموذج لبيير ونيومان لدراسة ضغوط العمل

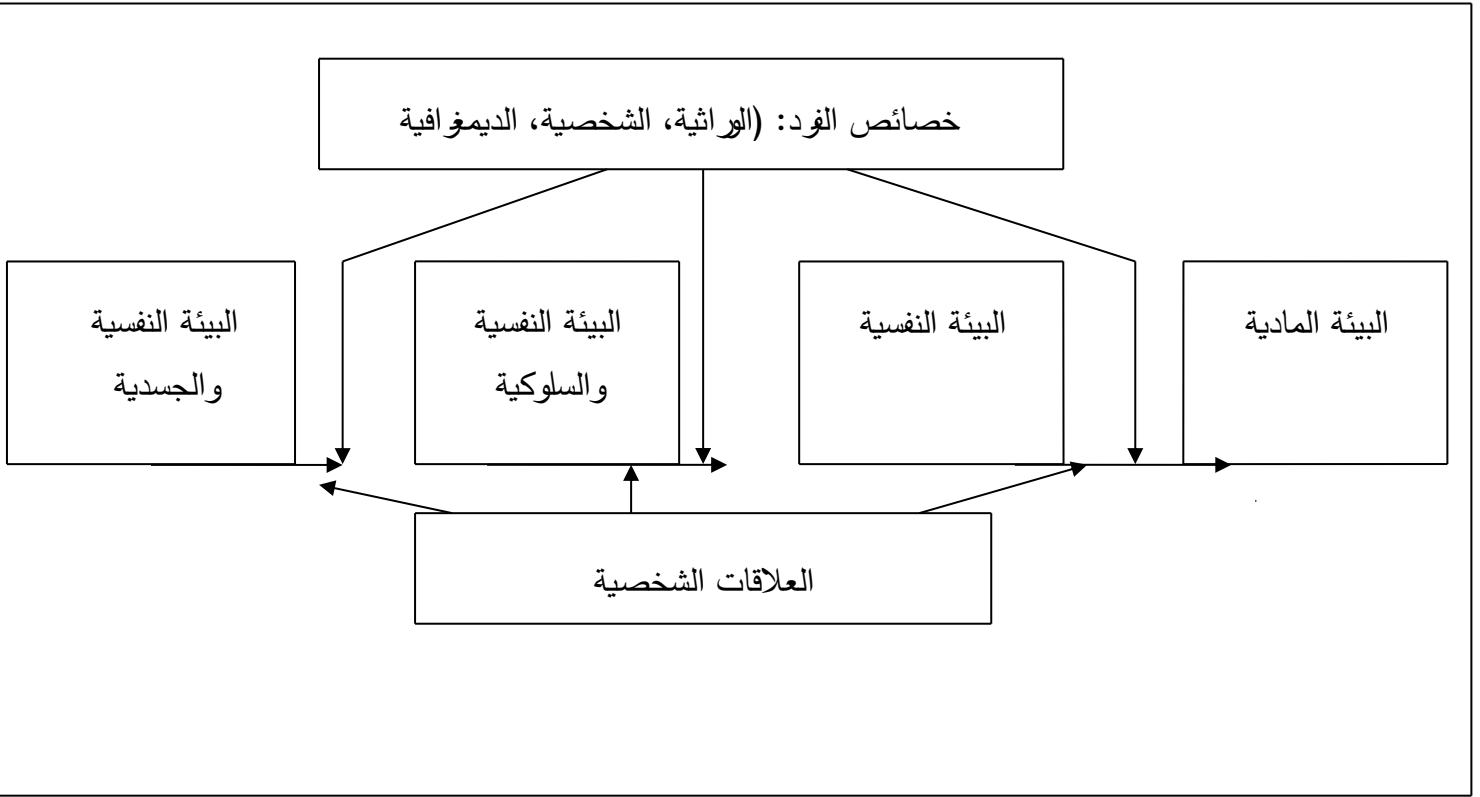


المصدر: مكناسي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

5- نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة)

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجاباته ومن ثم صحته وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته.

الشكل رقم (09): يوضح تأثير البيئة على الفرد مما يؤثر بدوره على استجاباته ومن ثم على صحته



المصدر: خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 201.

6- نموذج ماك لين Mac Lean

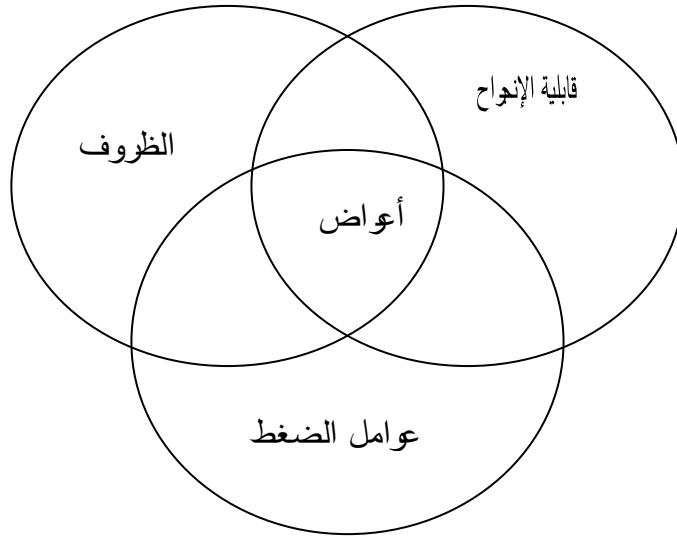
" ماك لين" هو صاحب نظرية التفاعل، والتي من خلالها نتناول عوامل الضغط وقابلية إنجراح الظروف وهناك تفاعل بين هذه الأقسام، ويظهر الضغط عندما تتقاطع هذه الأقسام.

- الظروف: تتدخل الظروف في كل مستويات حياة الفرد الشخصية أو العلمية، حيث تساهم الظروف البيئية في توليد الضغط لديهم.

- القابلية للإنجراح: وهي تختلف حسب الخصائص الفردية، حيث لا تكون الاستجابة نفسها بتوفير الظروف لمجموعة من الأفراد ونتكلم هنا عن الاستعداد المتواجد لدى الفرد لمواجهة المثير.

- عوامل الضغط: وهي العوامل الخاصة سواء في مجال العمل أو المحيط أو المجال الشخصي بالعلاقات.¹

الشكل رقم (10): يوضح نموذج ماك لين



سابعا: مصادر ضغوط العمل

مصادر ضغوط العمل عديدة ومتنوعة وكثيرة ومختلفة، منها ما يتعلق بالفرد نفسه، ومنها مصادر تتعلق بالوظيفة المرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد في المنظمة، وهناك مصادر تكون نتيجة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

1 -/ مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد: يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة، تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها:

1. نمط الشخصية: الشخصية هي ذلك النظام الكامل نسبياً، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية التي تعتبر مميّزا خاصا للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.²

يختلف الناس في شخصياتهم وخصائصهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم وتكيفهم مع هذه الضغوط، كما أن نمط شخصية الفرد دور فعال في القدرة على التحكم والسيطرة على زمام الأمور، نميز هنا نمطين أساسيين للشخصية هما، " أ " و " ب ".

¹ أسماء ابراهيمي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة- دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة بسكرة، رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2015، ص105.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 ص115.

نمط الشخصية " أ ": تتصف هذه الشخصية ببذل أقصى جهد للتحصيل والإنجاز وحب المغامرة وروح التنافسية، وهي شخصية حيوية، تحب الاستقلالية، جادة في طباعها، وهذا النمط من الشخصية أكثر تعرض لضغوط العمل.

نمط الشخصية " ب ": تتصف هذه الشخصية بالهدوء والاعتدال وعدم الصراع مع الوقت، والثبات وتوازن المزاج، وهذا النمط من الشخصية أقل تعرض لضغوط العمل.¹

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الفرد صاحب الشخصية " أ " هو أكثر عرضة للضغوط عن الفرد صاحب الشخصية " ب ".²

2. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: يتعرض الفرد خلال حياته إلى أحداث من وقت لآخر تؤدي إلى توتر وقلق ينقل تأثيرها إلى العمال، فيشعر الفرد بضغط في العمل نتيجة هذه الظروف المرببة التي في غالبها فجائية لم تكن بالحسبان، كوفاة أحد الزوجين، مرض احد الأقارب، الطلاق، هذه الأحداث التي في الغالب قد تسبب أمراض جسدية أو نفسية للفرد مثل: القلب، السكري، والقولون...

3. مركز التحكم في الأحداث: يقصد به قناعة وتحكم وسيطرة الفرد على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بالضغط في العمل، حيث يعتقد البعض أن ما يحدث له من أحداث سيئة في حياته محكوم بتصرفاته وإرادته الشخصية، (السيطرة الداخلية) أو أنه خاضع لعوامل خارجية (السيطرة الخارجية) مثل: الحظ، الفرصة، أو القضاء والقدر.

ويعتبر مركز التحكم إحدى خصائص الشخصية الثابتة، وأصحاب المركز الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أقل قلقاً وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية، وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم، لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.³

4. قدرات وحاجات الأفراد: حيث تختلف قدراتهم من حيث تعاملهم مع أنماط البشر، ومدى توافقها مع متطلبات المنظمة، هذا التوافق الذي يحقق الفرد من خلاله حاجاته وشعوره بكفاءته وأهليته للقيام بالعمل المطلوب.

¹ اعتدال معروف: مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة، في العمل، في المجتمع، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص50-52.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2003، ص317.

³ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص48-49.

5. العلاقات الشخصية: تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فالفرد الذي هو عضو في جماعة العمل يشعر بالانتماء لفريق العمل. هذه العلاقات بين العمال تسهم بشكل كبير في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية داخل المنظمة كالتقدير والصدقة والاحترام وغيرها.

فهذه العلاقات لا يستطيع العامل الاستغناء عنها، لان العامل لا يقوم بأداء مهامه منفصلة عن زملائه وإنما عمله يكون كفريق عمل متعاون ومتلائم هو الذي ساعده على القيام بالأدوار المختلفة له، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب.¹

6. الصراع الشخصي: يشير مفهوم الصراع الشخصي إلى حالة من التوتر الداخلي الذي يحول بين الفرد وبين استمراره في السلوك المؤدي إلى تحقيق هدفه، وينشأ الصراع بين وجود هدفين متعارضين يتميزان بدرجة متساوية من الشعور بالجاذبية نحوهما أو النفور منهما، في كثير من الأحيان قد يجد الفرد نفسه أمام هدف واحد، ولكنه ينطوي على جانب إيجابي و آخر سلبي والحل يكون برفض الهدف كلياً أو جانب منه، وفي معظم الحالات تكون العلاقة بين الصراع والضغوط علاقة تبادلية، ذلك أنه إذا كان الصراع يولد الضغوط لدى الفرد فإن الضغوط تجعل الفرد يعايش حالة من الصراع.²

7. الحالة النفسية والبدنية: للحالة النفسية والبدنية للفرد تأثيراً بليغاً في درجة معاناته من الضغط المهني، ذلك لان الحالة تحدد طبيعة الاستجابة للضغط وان أي نوع من التوتر والقلق لا بد أن يصاحبه تغيرات بدنية ظاهرة وتغيرات نفسية قد تكون خفية، فالتعب الشديد مثلاً يزيد من مسببات الضغط ويكون تأثير الضغط كبيراً وظاهراً.³

2/ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة: يختلف ضغط العمل من وظيفة إلى أخرى وذلك حسب طبيعتها وصعوبتها، وكذلك موقعها في الهيكل التنظيمي، فهناك أشخاص يعانون من ضغط العمل رغم أن ساعات العمل قليلة ولكن أعمالهم تتطلب دقة ومهارة وتتعرض لأخطار عديدة مثل: أعمال الطيران المدني أو العسكري، وأعمال التحاليل الطبية والجراحة.

تعمل المنظمة من خلال مجموعة من الأنساق ومتطلبات وظيفية، وهذه الأنساق التي تعمل كلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وضغوط العمل في المؤسسة تعود إلى وجود خلل في احد هذه الأنساق التي

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص163.

² خديجة عاشور: مرجع سبق ذكره، ص197.

³ هند معمري: مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، الجزائر، 2017، ص343.

تؤدي دورها بقوة. ترتبط ضغوط العمل من داخل المنظمة بمجموعة من العوامل الوظيفية نظراً لأهمية هذه العناصر وتتمثل فيما يلي:

1. غموض الدور:

تعريف الدور: على أنه عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الزملاء والرؤساء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته.

وهذا الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة له عدة سمات من أهمها:

_ إن الدور لا يتم تحديده على أساس شخصي، التوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة معينة لا يتم تحديدها على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.

_ أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.

_ أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظراً لأن هناك اختلافاً كبيراً بين تصورنا لما يريده الغير منا ونتصوره لما يتبقى أن نقوم به في الواقع العملي.

_ أن أبعاد الدور يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث تأثيراً سريعاً في سلوكه.¹

مفهوم غموض الدور: يقصد بغموض الدور عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكيده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء والمعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، وغيرها مما يترتب عليه من ارتبائه في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.²

يظهر غموض الدور عندما تكون أهداف العمل أو وسائل أدائه غير واضحة ويتميز الغموض بالتخبط أو عدم المعرفة الصحيحة بطريقة تقييم الأداء وكيف يمكن الوصول إلى الأداء الجيد، أو ما هي حدود وسلطة ومسؤولية الفرد.³

ويمثل غموض الدور مصدراً لضغوط العمل في المنظمات ويحدث عندما لا يعرف الفرد بشكل واضح ما الذي يتوقعه الغير منه، أو يفهم ما المتوقع منه ولكنه لا يفهم بوضوح المطلوب منه، حيث أن المتطلبات

¹ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص55.

² أحمد الغفار حفني وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الأشعار الفنية، مصر، 2002، ص195.

³ رابحة حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص198.

التي يؤديها في العمل غير واضحة له، وافتقاره للمعلومات التي من شأنها أن يتبين له حدود مسؤوليات سلطته في العمل، مما يجعله يقوم بعمله تحت تأثير الضغوط النفسية وعدم الرضا في العمل.

أسباب وعوامل ظهور غموض الدور: ينتج غموض الدور للأسباب التالية:

- عدم وضوح كيفية انجاز وتنفيذ بعض المهام.
- عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد.
- إخفاقه في تحقيق المطلوب منه أو تحقيقها بطريقة غير مألوفة في المنظمة.
- عدم إيصال المعلومة الكافية للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، خاصة من المشرفين المباشرين، ويزداد الضغط أكثر بالنسبة للموظفين الجدد في العمل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منهم.
- المعلومات الغير واضحة والمشوشة المقدمة للمرؤوسين خاصة عندما لا تحمل المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للموظف.¹

- غياب أو عدم كفاية ودقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته أو عمله سواء من حيث الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها في المؤسسة.
 - توتر علاقات الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل، سواء كانت العلاقة مع المرؤوسين أو الرؤساء أو الزملاء أو الأطراف الخارجية من عملاء وأجهزة رسمية وغيرها.
 - نقص التغذية الراجعة أو المؤكدة على أداء الأفراد في المؤسسة.
 - عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه.²
- أكدت النتائج التي أجريت في هذا المجال على خطورة غموض الدور على الفرد والمؤسسة، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين، تمثل الضغوط لثلث العاملين في حيث 10% منهم شعروا أنهم يملكون معلومات كافية عن وظائفهم في المؤسسة التي يعملون بها.

وتبين أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الجودة والأهمية والتوتر وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة بالنفس والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على صحة الفرد البدنية والعقلية ومهاراته في القيادة.³

¹ سهام موفق: مرجع سبق ذكره، ص50.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية محل الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008، ص137.

³ سمير بن موسى: صراع الدور وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة - دراسة تطبيقية بالقطاع الاستشفائي ابن سينا بدائرة فرندا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، تيارت، الجزائر، 2015، ص157.

2. صراع الدور: هو ترك التصورات والتوقعات المتعارضة التي تنتظر من الفرد العامل اتجاه أدائه لأدواره كعامل أو عاملة، نتيجة لتعدد أدوارهم مع الشعور بعدم قدرتهم على تحقيق التوافق بين هذه المطالب أو الاستجابة لمختلف التوقعات في وقت واحد.

ويظهر صراع الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه أو خارج عن إرادته أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال الغير متجانسة، ويعبر عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.¹ ومواقف الصراع هي تلك المواقف التي تثير في الفرد في ذات الوقت استجابتين أو أكثر متعارضتين وبشرط أن يكون لكل منها قوة جذب متساوية تقريبا، أما الاستجابات المتعارضة أو المتنافرة فمن تلك الاستجابات التي لا يمكن أن تحدث في آن واحد أو في ذات الوقت.

ويحدث صراع الدور حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن الفرد حول ما يجب عمله أو متى يؤدي ولمن يؤدي. هناك نوعان مختلفان من صراع الدور هما:

أ_ الصراع داخل الدور: وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة، أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمر متعذراً.

ب_ الصراع بين الأدوار: وينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.² ويمكن أن يأخذ صراع الدور الأشكال التالية:

- تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات.
 - تعارض حاجات الفرد من متطلبات المؤسسة.
 - تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة.
 - تعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة التي يعمل بها.
- ويمكن إضافة أشكال أخرى لصراع الدور حيث قد يظهر في:

1_ صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد: فيحدث عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

2_ صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

¹ سهام موفق: مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عائشة بوبكر: العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة- دراسة ميدانية بوحدة صحية لمدينة طولقة، رسالة ماجستير في علما النفس والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، الجزائر، 2007 ص 27-28.

3_صراع الدور الناتج عن تعارض متطلبات الدور والقيم الشخصية: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته.

4_صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور، وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى صراع الدور ما يلي:

- تلقي الفرد توجيهات و أوامر عديدة من مصادر متعددة، ومن قيادات مختلفة ينتج عنها مهام متداخلة أو متعارضة.

- إحساس الفرد أنه يؤدي مهام وظيفية غير محببة إلى نفسه، لكونها تتعارض مع ميولاته واتجاهاته وطموحاته.

- تداخل و تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسؤولياته الشخصية.

- تداخل وتشابك وتعارض واجب الوظيفة التي يشغلها الفرد مع اهتماماته وهواياته الشخصية.

كل هذه الأسباب تولد لدى إحساساً بأنه مسؤول عن أداء مهام وواجبات غير مستعد ومهيأ نفسياً لأدائها نتيجة تعارضها وتداخلها، أو اعتقاده أنها لا تدخل ضمن جوهر الواجبات الخاصة بوظيفته.¹

3. **عبء الدور:** يقصد بها تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته، حيث هذا يعتبر مصدر من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية، حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في وقت محدد.² لكن في الواقع هنالك نوعان من العبء:

• **عبء الدور الزائد:** يقصد بعبء الدور الزائد وهو تحمل الفرد لمهام كثيرة يطلب منه انجازها في وقت غير كافي، أو القيام بمهام تتطلب مهارات وقدرات عالية لا يملكها الفرد، مما يجعل الفرد يشعر بالتهديد والإحراج، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة.³

• **عبء الدور الناقص:** يقصد به قيام الفرد بعمل قليل أو القيام بمهام لا تستوعب طاقته وقدراته وبالتالي يجعله عرضة للشعور بالملل والرتابة في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة في مستوى شعوره بضغوط العمل.⁴

أشكال عبء الدور الناقص: تتمثل فيما يلي:

➤ **عبء دور ناقص نوعي:** ويشمل الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد ولا تتعدى قدراته.

¹ سهام موفق: مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

² محرز أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني معهد الطبي التقني المنصور، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 213.

³ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

⁴ محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعلية، 2005، ص 217.

➤ **عبء دور ناقص كمي:** يتجسد في الأعمال أو المهام التي تتطلب جزء يسير من وقت الفرد الأمر الذي يجد فيه الفرد نفسه عرضة للملل، فيضطر للتعبير عن طاقاته في الأنشطة الخارجية، مما ينعكس سلباً على المنظمة.¹

يضيف عبء الدور الزائد بالمثل كما يضيف عبء الدور الناقص إلى ضيفين عبء زائد كمي وعبء زائد كيفي.

➤ **عبء زائد كمي:** يشير إلى إدراك الفرد أن المطلوب منه أكبر من طاقته أو أن ليس هناك وقت كافي لإنجاز تلك المسؤوليات، يعني أن عبء الزائد _ كمي_ هو زيادة حجم وكمية العمل الموكل للفرد إنجازها بالمقاومة بالوقت الممنوح له.

➤ **عبء زائد كيفي:** هذا النوع من العبء يتعلق بقدرة ومهارة الفرد للتعامل مع المهام المطلوبة منه، يحدث العبء الزائد الكيفي عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة للإنجاز ومستوى أداء معين أكبر من قدراته.²

3/ المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية للعمل عناصر مختلفة مثل الضوضاء، الإضاءة، الحرارة، وساعات العمل، وغيرها من المصادر التي يكون تأثيرها مباشرة على العاملين ومستوى أدائهم، وسنتطرق لها بالإيجاز فيما يلي:

1. الضوضاء: تعتبر الضوضاء أحد أهم مصادر ضغوط العمل الرئيسية خاصة عندما يكون هناك ازدحام في مكان العمل.

كما أنها تعوق أداء العمل لأن الطاقة التي تبذل عادة في أداء العمل ستكون مطلوبة لمواجهة الضغط وهذا يعتمد على طبيعة الضوضاء، وتظهر آثار الضوضاء خاصة في تعرض الأفراد للتعب بسرعة وكذلك الملل والتوتر.³

2. الإضاءة: تعتبر الإضاءة أيضاً من مصادر الضغوط، ويحدث الأثر السلبي الضاغط في حالة الإضاءة السيئة المتطرفة، حيث تؤدي إلى مشكلات الصداع الناتج عن عدم تكييف العضلات للتمكن من رؤيته واضحة.

3. الحرارة: ينبغي على العامل أن يعمل في بيئة عمل تتوفر على درجة حرارة معتدلة، وذلك لأن درجة الحرارة الغير مناسبة في مكان العمل (سواء بالارتفاع أو الانخفاض) تسبب ضيقاً وتؤثر تأثيراً سيئاً

¹ علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها-الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الحديث، ط3، الكويت، 2003، ص111.

² سهام موفق: مرجع سبق ذكره، ص54.

³ حسن مصطفى عبد المعطي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مكتبة زهراء الشرق، ط1، القاهرة، 2006، ص42.

على النواحي الفسيولوجية للفرد، مما يزيد إحساسه بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل كفاءته في العمل.¹

4. **تلوث الهواء:** يعتبر تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل، حيث يترك آثار سلبية على صحة العامل كأمراض الجهاز التنفسي، والتي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة التي يعمل بها.

5. **ساعات العمل:** تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وتعتبر عن حجم العمل اليومي الذي يقوم به الفرد، من حيث ساعات العمل وكذلك كمية أي الجهد الفكري والعضلي، فالعمل لساعات طويلة وكذلك طبيعة العمل الذي يعتمد على بذل جهد وعدم أخذ وقت للراحة يجعل الفرد يحس بالإرهاق والتعب.

كما أن لساعات العمل الطويلة آثار سلبية حيث تزيد من حوادث العمل، وكذلك تجعل الموظف يرتكب أخطاء، ويلجأ إلى أساليب للهروب من العمل كالغياب أو التأخير.

وطول ساعات العمل تؤثر على قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته اتجاه أسرته، وذلك حينما يضطر العامل إلى قضاء وقت كبير مع العمل لإنهاء مهامه الوظيفية، وفي بعض الأحيان قد يكمل العمل المتبقي في المنزل.²

6. **الأجور والحوافز:** تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، وهو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد مقابل أدائه لعمله، كما يتوقف عليه مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وأفراد أسرته والمجتمع بصفة عامة، يتمكن الفرد من إشباع حاجاته الأساسية من خلال الأجر، هذه الحاجات التي تضمن له البقاء والاستمرار في القيام بالعمل، والعامل يحس بالرضا إذا تناسب هذا الأجر مع الجهد الذي يبذله في العمل.

والأجر أيضا هو الذي يحدد القدرة الشرائية للفرد، وعدم كفايته يعتبر أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله فيصبح الفرد خلالها شارد الذهن دائما يفكر في كيفية إشباع حاجاته، خاصة وأن الأجر الذي يتقاضاه لا يكفي لذلك، فيؤثر هذا سلباً على حالته النفسية.³

¹ حنان قوراري: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية- دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوبين، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص48.

² حسن صادق وحسن عبد الله: ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل، التعامل مع ضغوط العمل، ص10.

³ محمد اسماعيل بلال: مرجع سبق ذكره: ص68-69.

7. **صعوبة العمل:** لا شك أن تعقد العمل وصعوبته يسبب للعامل الشعور بالضغط، حيث أنه كلما زادت درجة صعوبة العمل كلما زادا ضغط العمل على العامل، لكن هذه الدرجة متباينة بين الأفراد وذلك باختلاف إمكاناتهم وقدراتهم وتنوعها.¹

4/ **المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية:** تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية و التكنولوجيا، التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة وتكون ضغوط كثيرة للفرد من البيئة الخارجية وليست لها علاقة نهائيا بالبيئة الداخلية للمنظمة وهي:

1. **العوامل الاقتصادية:** حيث أن الحالة الاقتصادية التي يمر بها البلد يؤدي لشعور الفرد بضغط العمل، وفي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف وهذا ينتج عنها ظروف مالية صعبة، كما أنه يحدث الضغط عندما يكون الاقتصاد في حالة انتعاش وهذا ما يشعره بالخوف والقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدايل الاستثمارية المتاحة.

2. **العوامل السياسية والقانونية:** يمكن للعوامل السياسية أن تكون سببا لهذه الضغوطات، حيث تزداد هذه الضغوطات خاصة في فترات الانتخابات وهذا نظرا لسلوك القادة الجدد يتم انتخابهم بالإضافة إلى متغيرات قانونية المتعلقة بالقوانين الخاصة بالفرد والمستهلكين.²

3. **العوامل الاجتماعية:** تتعدد العوامل الاجتماعية الحسية لضبط العمل فمنها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وكذلك المشاكل الاجتماعية التي تحتم على الفرد الالتزام بها.

4. **التكنولوجيا:** يساهم التطور التكنولوجي في زيادة ضغوط العمل الواقعة على العمال، إذ أن استخدام التكنولوجيا الجديدة يتطلب توفير يد عاملة مؤهلة قادرة على التحكم بها ما قد يفتح المجال أمام تسريح العمال الذين لا يملكون مؤهلات و غير قادرين على التحكم والتعامل مع تلك التكنولوجيا، أو جلب الآلات حديثة وجديدة ومتطورة تقوم بالعمل بدل العمال، بمحني تحول العامل نحو البطالة نتيجة تعويضه بالآلات، ما يجعل المستقبل الوظيفي للعامل مجهولا ويزيد من درجة تخوفهم من فقدان الوظيفة ويفتح المجال أمام ضغوط نفسية ومهنية تعرقل سير حياتهم من جهة وتؤثر على سير مساهم المهني من جهة أخرى.³

مما سبق نستنتج أن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة بما تحمله من منافسين، مستهلكين وما تخضع له من قوانين وتشريعات تسهم بصورة مباشرة من خلال العوامل الاقتصادية والتكنولوجيا وحتى الاجتماعية والسياسية، لأنها الأساس المكونة لشخصية الفرد فيكون دائم التأثير بها.

¹ بسمة خميسي: مرجع سبق ذكره، ص 81.

² شفيق شاطر: مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ غياث بوفلجة: بحث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، ط1، وهران، 2010، ص 21-25.

ثامنا: الانعكاسات المترتبة لضغوط العمل

ضغوط العمل عادة لها انعكاسات سلبية وإيجابية، وذلك أن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، تختلف مستويات الضغط التي يتعرض لها العاملين في حياتهم اليومية، وذلك باختلاف طبيعة الوظيفة، حيث أنه من الصعب على الفرد تجنب هذه الضغوط الناتجة عن مصادر مختلفة تتعلق سواء بالفرد أو المنظمة، ونذكر منها مايلي:

1/ _ انعكاسات ضغوط العمل على الأفراد

أ/ _ الانعكاسات الإيجابية: تتمثل الانعكاسات الإيجابية لضغوط العمل على الأفراد في:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات.
- رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة، والروح المعنوية لدى الأفراد مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل وزيادة مستوى الأداء والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط.
- النوم الجيد نتيجة شعور العامل بالإنجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية، وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية.
- تكييف جسم الفرد مع المواقف الضاغطة، حيث يستطيع بسهولة العودة إلى الحالة الطبيعية.¹

ب/ _ الانعكاسات السلبية: تتمثل الانعكاسات السلبية في:

- * **الانعكاسات السلوكية:** حيث أن هذه العوامل الضاغطة تلعب دوراً في سلوك الأفراد وترك فيها انعكاسات متمثلة في التدخين، نتيجة للضغوط التنظيمية وذلك لتعرضه للقلق والتوتر إلى جانب الإدمان على الكحول وتعاطي المخدرات، واضطراب في الوزن والشهية.
- * **الانعكاسات النفسية:** إن الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات في تحديد نتائج ضغوط العمل والتي تتمثل في المشكلات العائلية إلى جانب اضطرابات في النوم، بإضافة إلى الاكتئاب والإحباط والتعب المتكرر والقلق.²

¹ عيسى ابراهيم المعشر: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2009/2008، ص43.

² سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص188-189-190.

* **الانعكاسات الجسدية:** من أهم النتائج والانعكاسات التي تتركها ضغوط العمل على الناحية الجسدية للفرد وسلامته البدنية، هي أعراض ارتفاع ضغط الدم، القرحة المعدية و الصداع، وأمراض القلب.¹

2/ _ انعكاسات ضغوط العمل على مستوى المنظمة

أ_ **الانعكاسات الإيجابية:** تتمثل هذه الانعكاسات في:

- اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة، والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل.
- تنمية الاتصال الرسمي ولغير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة.
- حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية وفاعلية، وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحدث من تأدية المؤسسة لأنشطتها اليومية بفعالية وفاعلية.²

ب/_ **الانعكاسات السلبية:** يترتب عن ضغوط العمل في المنظمة العديد من الانعكاسات السلبية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الغياب والتوقف عن العمل والتأخر المتكرر (التسرب الوظيفي).
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات من قبل العاملين.
- عدم اتخاذ القرارات الملائمة من طرف المستويات الإدارية، وسوء العلاقة بين العاملين داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- عدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور، وتشويه المعلومات.
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية.³

تاسعا: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

توجد هناك عدة استراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، سوف نتطرق إلى أهم الطرق والوسائل المتبعة في ذلك:

¹ أحلام زريبي: استراتيجيات التصرف اتجاه ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية الأداء - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في علم

النفس العلمي والتنظيمي، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2013/2014، ص37.

² عيسى إبراهيم المعشر: مرجع سبق ذكره، ص44.

³ محمد محمود العميان: مرجع سبق ذكره، ص167.

1/_ إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد: يقصد بإستراتيجية مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد هي تلك الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يدير ضغوط العمل التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية، توجد هناك عدة استراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد منها:

- ❖ **التأمل:** التأمل هو النظر داخل الذات، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للفرد أن يحقق الراحة النفسية والجسدية، ويوفر للفرد الفرصة كي يوقف أنشطته وإمكانية تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها يوميا داخل العمل وخارجه، كما يساعده التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني وهنا يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكري.
- ❖ **الاستشارة الطبية:** يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال قيام الفرد بزيارات دورية ومنتظمة للطبيب، ليوقف على تطور حالته النفسية والجسدية فالفحص الطبي المنتظم يعتبر وسيلة جيدة للكشف المبكر عن الاضطرابات الصحية التي تحدد قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل.¹
- ❖ **الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحاً وهدأناً يؤدي ذلك إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعنى هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.
- ❖ **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: الجري السباحة، المشي وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط.
- ❖ **شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات والعلاقات بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.²
- ❖ **الفاكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.³
- ❖ **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية لمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في التخفيف من حدة الضغوط المهنية والنفسية للعمل، ويعتمد التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها الطرق الأخرى، كالتأمل والاسترخاء، فعضلات الفرد وحواسه عقله يتم شحذها وتنشيطها في شيء محدد بعيد تماما عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية والمهنية. فالتركيز

¹ شاطر شفيق: مرجع سبق ذكره، ص136.

² عبد القادر سعيد نيات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008/2009، ص24.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص344.

يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط المهنية ويريح العضلات والحواس والمخ، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعده على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.¹

2/ إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة: تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتقليل من الانعكاسات السلبية لضغوط العمل، نذكر منها ما يلي:

❖ **تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:** حيث يدرك ويعي كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعده على تجنب النزاع والتضارب في الأدوار.²

❖ **إعادة النظر في تصميم الأعمال:** بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية وفرص التقدم.

❖ **المؤازرة الاجتماعية:** من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، حيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعده في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعتزاب.³

❖ **تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد:** بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

❖ **الإرشاد:** يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين مثل: أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة، بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية، لأن الإرشاد ليس مقصوراً على مشكلات العمل فقط، بل قد يشمل أيضاً مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل أيضاً تؤثر على حياته الشخصية.

يهدف الإرشاد بصفة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم الثقة بالنفس وتزداد سيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية.⁴

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد عدة طرق وسبل واستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل، سواء على مستوى الفرد كالتأمل، الاستشارة الطبية، الاسترخاء، شبكة العلاقات، التمارين الرياضية والتركيز، وعلى

¹ محمد سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص168.

² عبد القادر سعيد نيات: مرجع سبق ذكره، ص25.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص342.

⁴ عبد القادر أحمد مسلم: مصادر الضغوط المهنية وأثرها في الكليات التقنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص25.

مستوى المنظمة كتحليل أدوار الأفراد وتوضيحها، إعادة النظر في تصميم الأعمال، المؤازرة الاجتماعية والإرشاد.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل النظري المعنون تحت ضغوط العمل، يمكن القول أن ضغوط العمل لها انعكاسات وخيمة على الفرد والمنظمة، وعادة ما تترك هذه الضغوط انعكاسات سلبية على نفسية وجسمانية الأفراد، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي وفعاليته على المنظمة. لذلك لا بد من المنظمة التحكم فيها من أجل ضمان تقديم العامل لأفضل أداء لديه ووضع الحلول الملائمة لها.

حاولنا فيه الإلمام بكل جوانب ضغوط العمل من عناصر وخصائص وأهمية دراسة ضغوط العمل وكذا استراتيجيات مواجهة الضغوط.

الفصل الرابع: النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

ثانياً: النظريات المفسرة لضغوط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي وضغوط العمل من المواضيع التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين كما أكتسب هذا الموضوع حيزا كبيرا من حيث تطوره التاريخي وأهميته الاقتصادية والثقافية، وخاصة الاجتماعية، التي لها علاقة بمدى تأثيرها على الإنسان بصفة عامة، خاصة أثناء أدائه لعمله داخل المصنع وفي هذا الفصل نقوم بعرض أهم النظريات التي تناولت الصراع التنظيمي وضغوط العمل.

أولا: نظريات الصراع في الفكر السوسيولوجي

يعتبر الفكر الصراعى من أقدم أنواع الفكر الاجتماعى، وقد عرف عدة تطورات فكرية من فترة إلى أخرى دون حدوث أي تغيير في جوهره، وهو إيمانه الكبير بأن فكرة التوازن تمتاز بالثبات النسبي.

إضافة إلى هذا لم يتخذ الفكر الصراعى في تجسيده لعملية الصراع نموذجا واحدا بل اتخذ نماذجا عديدة فمثلا عند جورج زيمل يبدأ الصراع بين الأفراد، وعند لويس كوزر يبدأ بين الجماعات الاجتماعية الصغيرة وعند ابن خلدون يحدث بين القبائل والعشائر، وأما عند رالف دارندروف فيبدأ بين التنظيمات الاجتماعية أما عند كارل ماركس فتحدث الطاهرة بين الطبقات أي تكون صراعات طبقية وعالمية، ويرجع هذا الاختلاف في تصويره للوحدة الاجتماعية لعملية الصراع إلى الاختلاف في منطلقات التنظيرية لأصحاب هذا الفكر نتيجة تأثرهم بالبيئة والمحيط الاجتماعى والمرحلة التاريخية المعاشة من طرفهم، وإلى الإطار الإيديولوجي والفلسفة الاجتماعية التي يحملونها.

أما أسباب ومصادر بروز هذه الظاهرة يعود على الاختلاف بين أصحاب الفكر الصراعى.¹

1/- النظريات التقليدية:

1.1- النظرية الصراعية عند ابن خلدون: (1332.1406)

يعتبر ابن خلدون من أوائل المفكرين الاجتماعيين الصراعيين، إذ تناول الصراع في كتابه " العبر وديوان المبتدأ والخبر وتاريخ العرب والعجم والبربر، ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر". (حيث تناول الصراع بين البداوة والحضارة)، تناول تاريخيا وعلميا.

كما يرى ابن خلدون أن الحياة التي نعيشها ما هي إلا صراع مزمّن بين البداوة والحضارة.

¹ رحالي حبيبة: الصراع في المؤسسات (وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص20.

فالصراع هذا غالبا ما يقود إلى سقوط الملك، أو الخلافة، أو المجتمع، إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في البادية وإخضاع البدو لسلطانهم.

كما نجد البدو غالبا ما يتوطنوا في المناطق الحضرية ويستقروا هناك إذ يفقدوا عصبيتهم القبلية ويتعودوا على حياة المدينة المترفة، والوديعة إلى أن يضعفوا فيقدم عليهم سكان البادية ويسقط حكمهم.¹

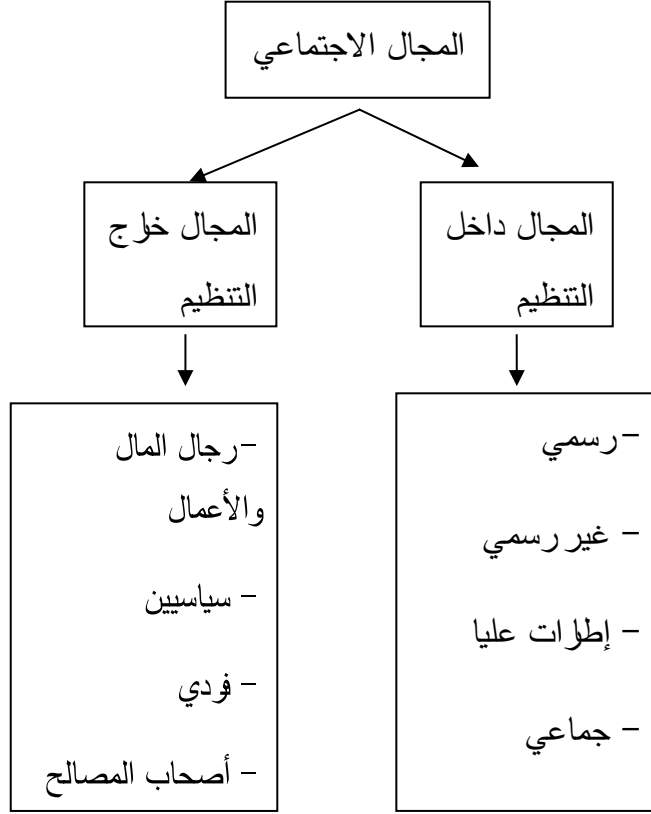
يرى ابن خلدون في نظريته أن الفعل في العصب يتراوح بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا ومغلقا في نفس الوقت، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة بينهما تكون الغلبة للعصبية الأقوى، يشير ابن خلدون أثناء المهام الإدارية إلى خصائص سلوك الرئيس، وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف، وتؤدي العقوبات المسلطة عليهم إلى ضعف إرادتهم، وإحباطهم ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية التي تقوم على نظام العقوبات الذي لا يترك مجالا للمرؤوسين لكي يدافعوا ويحتجوا عن أنفسهم سوى الامتثال والخضوع، أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية، أو ما يعبر عليه حاليا بالنصوص التي يعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي. يتميز المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية عند ابن خلدون بالمرونة، فهو يضيف ويتسع بناء على متغيرات كل من البيئة الداخلية، البيئة الخارجية للتنظيم، إذ ترتبط المتغيرات الداخلية بالتنظيم الرسمي والغير رسمي، بحيث يؤثر التنظيم الرسمي في المجال الاجتماعي للعصب من حيث أنماط القيادة، أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة، كما تؤثر جماعات المصالح داخل التنظيم تأثيرا هاما في توزيع الأدوار والمصالح وإصدار القرارات من أجل بلوغ أهدافها، تلعب جماعات المصالح على تضيق مجال تحرك الجماعات، والأفراد كي لا تمنح لها الفرصة لتحقيق مصالح معينة على حسابها.

إن مجال العصب التنظيمية يتسع إلى خارج التنظيم باعتبار أن المصالح ومجال الصراع يمكن أن يمتد إلى أن يمتد إلى البيئة الخارجية، وبحكم سعي أطراف الصراع لتحقيق مصالحها، والقضاء على الخصم فإنها تستعين بأشخاص رسميين من خارج التنظيم لتضعيها عن طريق القرارات، وغيرها ويمكن أن يحدث التدخل عن طريق جماعات المصالح الأخرى، كأصحاب النفوذ، وهذا ما يجعل المجال الاجتماعي يتسع

¹ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص128.

وينتجك فيه العصب الاجتماعي إلى البيئة الخارجية لتصبح بدورها مجالاً للصراع وتبادل المصالح المختلفة.¹

الشكل رقم (11): يوضح متغيرات المجال الاجتماعي للعصبية التنظيمية



المصدر: ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

من خلال الشكل يضح لنا أن كل عصبية تسعى لأن يكون لها مجال تمارس فيه نشاطها وتتابع فيه مصالحها من خلال التنافس والصراع بشدة، من أجل الاستحواذ على المجال دون العصب الأخر.

2.1- النظرية الصراعية عند كارل ماركس: (1818. 1883)

كارل ماركس هو عالم اجتماعي ألماني اشتهر في نظريته الصراعية التي ظهرت في جميع كتبه ومؤلفاته. تستند نظرية ماركس الصراعية على الصراع بين الطبقات الاجتماعية، بحيث نجده في كتابه "رأس المال" بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، والصراع بين طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة، والطبقة المحكومة، أو الطبقة القاهرة، والطبقة المقهورة.

¹ ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

كما أن الصراع الطبقي نجده في المجتمع العبودي، والمجتمع الرأسمالي، والمجتمع الاقتصادي، كما أساس الصراع الطبقي في هذه المجتمعات هو العامل المادي، وتاريخ البشرية، كما يرى ماركس أنه لا يشهد الصراع الطبقي الاجتماعي فحسب. بل يشهد أيضا المآسي الصراعية، والاقتصادية والاحتكارية، والاستغلالية التي ترافق هذا الصراع.

ركز ماركس في نظريته حول الصراع عن كيفية تغيير المجتمع، وكيفية استئصال الرأسمالية، وحاول اكتشاف قوانين التفاعل، والتنظيم الاجتماعي.¹

كما افترض في نظريته أن التنظيم الاقتصادي يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى فهو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية، الإيديولوجية والقيمية، والمعقدية فهو الافتراض أدى إلى ظهور افتراض آخر الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع، وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصالحة، و المتعارضة.

وتعتبر هذه الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع بالاستمرار، الذي يظهر من خلال التعارضات الثنائية بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب توزيع الغير عادل للثروة، والموارد النادرة، والسلطة الذي ينعكس على الصراع داخل أنساق في حد ذاتها، وتقوم النظرية الصراعية لماركس على المسلمات التالية: . كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الثروة، والموارد النادرة داخل أنساق اجتماعية ازداد صراع المصالح بين القطاعات الخاضعة والمسيطرة داخل النسق.

. كلما زاد وعي الخاضعين للقطاعات المسيطرة في نسق ما بمصالحهم زاد تسؤلهم عن شرعية توزيع الموارد النادرة المتاحة، وبالتالي ازداد احتمال تضامنهم ضد المسيطرين داخل صراع النسق.

. كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال الزعامات السياسية.

. كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة، والمقهورة، ازداد عنف الصراع.

. كلما ازداد عنف الصراع ظهرت فرص وجود إحداث التغيير البنائي للنسق، وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

تتضمن هذه القضايا احتمال وعي الفقراء بمصالحهم، وبالتغيرات الاجتماعية التي تحدثها الجماعات المسيطرة والتي تؤدي إلى تفكك العلاقات القائمة بين الطبقات الخاضعة، أيضا ارتفاع حالات الاغتراب

إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص130.

بين الخاضعين، وزيادة مشاركتهم في التعبير عن معاناتهم وعن قدرتهم عن تكوين إيديولوجيتهم، وأن يكون لهم زعماء يعبرون عن أفكارهم.¹

إن الجهاز الإداري بالنسبة "لكارل ماركس" عبارة عن عبارة عن علاقات اجتماعية تاريخية وهو نوع من التنظيم وتوزيع السلطة يعتمد على المركزية، وبالتالي يتوجه هذا الجهاز لخدمة مصالح معينة ومن مجموع التوجهات التي يسلكها الجهاز الإداري في المجتمع الاشتراكي، يوجد نوع من الصراع وهو صراع بين الأشخاص في الأجهزة الإدارية من أجل المكانة، والمناصب، وغيرها من المصطلح وحسب "كارل ماركس" الصراع الموجود داخل المؤسسات الاجتماعية هو انعكاس للصراع الأكبر وهو صراع الطبقات داخل المجتمع بين الطبقة البرجوازية، والطبقة الكادحة، والتي تحكم العلاقات داخل النسق الاجتماعي هذا ما يجعل العلاقات الاجتماعية غير مستقرة بسبب عدم التوازن في العلاقات بين هذه الأطراف، هذا الصراع امتد داخل التنظيمات الإدارية بأصناف مختلفة فيكون بين المسيرين والعمال، والذي يتمثل في الصراع بين إيديولوجية السلطة الحاكمة وإيديولوجية الطبقة الكادحة التي تعمل بشتى الوسائل لتبرير سيطرتها، وامتلاكها على مختلف المصالح المادية والمعنوية.

لقد أشار كارل ماركس في نظريته حول الصراع أنه ظاهرة مستمرة في المجتمع تصاحب الحياة اليومية للأفراد وهو ناتج عن تعارض المصالح، والأهداف، وهو المحرك الأساسي للتاريخ، وبذلك يكون قد ساهم في إثراء مدخل الصراع في فهم التنظيمات.²

2/- النظريات الحديثة:

1.2- نظرية الصراع عند رالف داهرنديروف:

اهتم داهرنديروف في كتابه "الطبقة والصراع في المجتمع الصناعي، بفكرة أن الصراع كامن في كل النظم وهو مبدأ التغيير فيها، فدرس مشكلات الطبقة بتفسير الصراع الصناعي، والسياسي في المجتمع الصناعي المعاصر.

بنى " داهرنديروف" نظريته من خلال علاقات السلطة والسيطرة، إذ يرى أن السلطة هي طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة.

¹ ناصر قاييمي: مرجع سبق ذكره، ص 64.

² ناصر قاسيمي: مرجع نفسه، ص 67.

يرى داهرنديروف أن السلطة تحدد من خلال علاقات السيطرة، والخضوع حيث يحدد الجانب المسيطر للجانب الخاضع لبعض مظاهر السلوك في صورة أمر، أو كبح هذا الأخير له الحق في أن يحدد هذا السلوك فالسلطة هي علاقة شرعية بين السيطرة والخضوع.

حسب داهرنديروف أن الجماعة منظمة تتكون من نمطان من شاغلي الأدوار هما أصحاب السلطة، والمتمثلين للسلطة، وبين هذين النمطين يتولد الصراع.¹

تقوم نظرية رالف داهرنديروف الصراعية على مجموعة من المسلمات:

. كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف التقنية، والسياسية، والاجتماعية داخل التنظيم، ازداد احتمال تكوين جماعات تكوين جماعات الصراع.

. كلما ازداد إمكانية توافر الظروف السياسية والتقنية والاجتماعية، ازدادت شدة الصراع.

. كلما ازداد توزيع السلطة، وازداد نصيب القيادات من الثروة، ازدادت شدة الصراع.

. كلما ساءت الظروف التقنية، والسياسية، والاجتماعية داخل التنظيم، زاد عنف الصراع.

. كلما ازداد تحول حرمان الجماعات الخاضعة من توزيع الثروة من المطلق إلى النسبي، ازداد عنف الصراع.

. كلما قلة قدرة الجماعات المتصارعة على تشكيل وتطوير تنظيمات الانضباط ازداد عنف الصراع.

. كلمة ازدادت شدة الصراع ازداد معدل التغيير البنائي، وإعادة التنظيم الشامل.²

2.2- نظرية الصراع عند راندل كولنز:

يعتبر راندل كولنز من أهم رواد الماركسية المحدثه، وأكثرهم نشاطا في تطوير الاهتمام بمنظور الصراع. تقوم نظرية الصراع عند كولنز على افتراض مؤداه، توجد مجموعة من السلع تتمثل في الثروة، والقوة والهيبة وسعى الناس دائما للحصول عليها في كل المجتمعات. كما يفترض أيضا أن للناس مصالح أساسية خاصة في أي مكان يعيشون فيه، ولهذا فإنهم يسعون لتحقيقها، هذا ما يؤدي إلى تشكيل سلوكهم اتجاه تحقيق هذه المصالح الذاتية، ومن هذا المنطلق وجد الصراع بصورة دائمة حتى لم يسع كل فرد للحصول على هذه السلع بصورة عادلة، والسبب يرجع إلى أن عملية توزيع القوة ل تتم بصورة عادلة، أو متساوية.

¹ غني ناصر حسين لقريشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص310-311.

² جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأ المعارف بالإسكندرية، ط2، مصر، 2000، ص136.

طرح كولنز تصوراته حول حدوث الصراع الاجتماعي، من خلال تناوله للعديد من المظاهر، وأنماط الصراع والذي يقود دائما إلى حدوث القهر المباشر.

وباعتباره وسيلة يستطيع بها أحد الأفراد، أو جماعة اجتماعية من السيطرة على الآخرين، وممارسة القهر عليهم، وجاءت "أراء كولنز" حول الصراع من خلال مناقشة لطبيعة العلاقات بين الصراع وعمليات توزيع المصالح، والموارد، وعلاقتها بالنظم الاجتماعية، ودراسته عن طريق نظرية التنظيم.

اهتم بدراسة التنظيمات باعتباره مجالا خصبا لحدوث الصراع، والمكان الذي تسيطر عليه الطبقة العليا، فعن طريق دراسة التنظيمات نستطيع أن نتعرف على أنساق الضبط، والبناء، والمكانة والمسؤولية، والتي تسهم في عملية الصراع التنظيمي الذي يحدث في التنظيمات المختلفة، كما أعطى كولنز أهمية خاصة إلى أنساق الجزاء، والتي تفسر عموما طبيعة استخدام وسيلة القهر في المؤسسة. كما أشار إلى ثلاثة أنواع من هذه الجزاءات، والتي تشمل أولا: المكافآت المادية: التي ترتبط بمجموعة الأنشطة، والسلوك الملائم في التنظيم من جانب المرؤوسين، وثانيا: الضبط المعياري الذي يحدد طبيعة الولاء الفردي لأنساق المثل التنظيمية، وكلا من النوعين السابقين يمارسان نوعا من القهر على الأفراد، ويتمثل ذلك في الطاعة التامة التي تعكس نوع من المقاومة السلبية داخل البناءات التنظيمية، أما النوع الثالث: يتمثل في البديل الاستراتيجي وهو خلق نوع من الشعور نحو التضامن، أو الصداقة داخل التنظيمات.

ولاسيما أن النظريتين السابقتين وهما المكافآت المادية، والضبط المعياري قد لا تحقق كافة الأهداف التنظيمية التي يسعى من يسيطرون على التنظيمات من تحقيقها، فنسق المكافآت المادية بالرغم من أهميته في تحقيق حدة الاغتراب ولكنه يعكس مظاهر مختلفة لحدوث الصراع الدائم في التنظيمات بين الأفراد. أما الضبط الاجتماعي فيعتبر من، أكثر الوسائل التي يرغبها القادة، أو رؤساء التنظيمات والذي يروا أن عملية مشاركة الأعضاء في الأهداف العليا تجعلهم في بعد تام عن الطاعة، والتعاون فإن الاهتمام بالضبط المعياري يعد وسيلة لتحقيق السلطة الفعالة.

بالرغم من اهتمام كولنز بنظرية التنظيم في تفسير لعملية التنقل والصراع الاجتماعيين سعى أيضا لدراسة الجماعات غير الرسمية، والتي يحرص على تكوينها الأفراد لتحقيق أهدافهم بعيدا عن السيطرة التنظيمية ذات الطابع الاقتصادي التي تقوم على القهر. ففي هذه الجماعات الغير رسمية يمكن ان يظهر الصراع بين الأفراد وبين القادة، أو الرؤساء، وتكوين هذه الجماعات بعيدا عن ما يعرف بالضبط المعياري، أو التنظيمي، ذلك النوع من ميكانيزمات أو وسائل الجزاء القهري على الأفراد وخضوعهم دائما للسلطة التنظيمية.

وبالرغم من اهتمام كولنز بمعايير الضبط والتحكم التي تسيطر دائما على الصراع في التنظيمات ألا أنه أشار أيضا إلى إمكانية استمرارية الصراع حتى في التنظيمات التي تخضع أفرادها حول الضبط المعياري، وخاصة حدوث الاختلافات بين الأفراد حول تنفيذ الأهداف التنظيمية والسياسات العامة.¹

3.2- نظرية الصراع عند لويس كوزر:

تعد نظرية لويس كوزر من أهم النظريات الحديثة في الصراع حيث تتضمن نظريته عناصر كل من المنظور الوظيفي، ومنظور الصراع. حيث عالج الصراع على اعتباراته جانب هام من جوانب الحياة، يوجد في جميع المجتمعات.

فالصراع عند كوزر "هو كفاح أو نضال في سبيل قيم معينة من شأنها أن تعزز المكانات والمراكز في سبيل بلوغ السلطة، والحصول على الموارد النادرة".

قام كوزر بدراسة كل من وظائف الصراع والأضرار، والخلل الوظيفي الناجم عن الصراع وقد ذهب إلى أن الصراع بين جماعيين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة.²

يرى كوزر أسباب الصراع تكمن في الظروف التي تولد سحب الشرعية من النظام السائد المسؤول عن توزيع في تعدد مظاهر الحرمان، وبناء على ذلك فإن مبدأ سحب الشرعية يتأثر بمتغيرات اجتماعية بنائية مثل القدرة على التغيير عن الظلم داخل النسق الاجتماعي، وقد أشار في نظريته إلى إمكانية تفسير شدة علاقات الصراع في نسق ما من خلال العلاقات المتداخلة بين متغيران مثل الارتباط العاطفي بين المشاركين وجمود البناء الاجتماعي، ومدى واقعية الصراع، وإمكانية حدوث الصراع حول القيم والقضايا الأساسية، ومدى المظاهر الخارجية التي تتجاوزها المصالح الفردية.

يرى كوزر أن وضوح أهداف الأطراف المتصارعة، ومدى الاتفاق بينهم حول نقاط النصر والهزيمة وقدرة القادة على إدراك تكليف تحقيق بلوغ النصر، وإقناع الأتباع بقبول إنهاء الصراع، كلها أمور حاسمة في تحديد مدة الصراع، ويكشف كل متغير من هذه المتغيرات عن ارتباطات داخلية معينة وهي بدورها تتأثر بمتغيرات أخرى مثل تمركز السلطة.³

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم اجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع دط، لبنان، 2005، ص 110-116.

² إبراهيم طلعت وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار عزين للنشر والتوزيع، دط، مصر، ص 101.

³ جوناثان تيرنر: مرجع سبق ذكره، ص 150-151-152.

وفي مجال التنظيمات فقد حاول كوزر أن يعطي اهتماما ملحوظا في حدوث أو ظهور الصراع داخل التنظيمات، وقد حاول أن يوضح طبيعة تكوين الصراع داخل التنظيم الذي يتطور، ويتغير بصورة سريعة نتيجة لعواطف الأفراد، من ناحية أخرى. فقد حرص كوزر على أن يحلل نشأة وأصل الصراع داخل المنظمة وأنماطه المختلفة التي تظهر حسب مواقف الأفراد وأنواعها.¹

الافتراضات التي وضعها كوزر لنظريته الصراعية تقوم على:

1. الصراع يزيد من التوافق، والتكيف، ويحافظ على الحدود بين الجماعات ولا يؤدي إلى التفكك أو الانحلال الاجتماعي، فالصراع كما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي فإنه يؤدي وظيفة ايجابية أيضا كما وضح كوزر مصادر الصراع، والمواقف الطارئة المؤدية إلى الصراع، والوظائف المحتملة للصراع.
2. ينشأ الصراع عندما يتزايد عدد المطالبين على عدد الفرص المتاحة المجزية، كما يؤثر النمط الاجتماعي والاقتصادي على وظائف داخل المجتمع الكبير.
3. يعتبر كوزر أن الأبنية الاجتماعية تختلف في أنماط الحراك الاجتماعي، وأيضا كلما زاد انغلاق نسق التدرج، وكلما قلة الأنظمة التي تسمح بالتعبير عن الغضب، وأيضا قلة فرص التنظيم زاد تزايد التحام وترابط الجماعات تزايدت المشاركة بين الجماعات. أيضا كلما طال كفاح الجماعة ازدادت كثافة الصراع.
4. تعد القضايا والمواضيع التي يدور حولها الصراع من العوامل الأساسية في تحديد الآثار التي تترتب على الصراع.
5. يؤدي الصراع إلى إحياء المعايير السائدة، واستقرار العلاقات، والمساهمة في ظهور معايير جديدة، وإيجاد أساليب جديدة لإعادة التوافق المستمر الضروري لتحقيق توازن القوة، والسلطة والتقليل من العزلة الاجتماعية، كما يؤدي الصراع إلى تكوين نسق اجتماعي أكثر مرونة استقرارا.²

ثانيا: النظريات المفسرة لضغوط العمل

اهتم الباحثون والمفكرون بدراسة ظاهرة الضغوط المهنية التي يتعرض لها الإنسان خاصة في العصر الحديث وذلك لما لها من تأثير على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص104.

² غني ناصر حسين الفريشي: مرجع سبق ذكره، ص323-324.

حيث تعددت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط واختلفوا الباحثين والمفكرين في تفسيرهم لها، من أهم تلك النظريات ما يلي:

1/- النظرية النفسية والسلوكية: تفترض هذه النظرية أن مشاعر الضغوط والتوتر هي استجابات تظهر وتبقى لوجود منبهات في المواقف المحيطة بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط أو الضواعت وبين العناصر المثيرة لها ويؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغط.

و منه يمكن القول بان الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية للضغط على ظاهرة التعلم ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى لعمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

و لقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين وذلك حسب علاقتها بالتوتر الضغوط، وهذين النوعين هما الشخصية (أ) والشخصية (ب) فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية، وحدة في الطباع والرغبة في العمل الدعوب، يعمل كأنه يسابق الآخرين يسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن أن ترى للفرد ذو الشخصية (أ) يقرأ كتاب أثناء تناوله الطعام ويراجع بعض الملفات أثناء مشاهدته للتلفزيون ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، ويتميز هذا الشخص بالانفعال والقلق ونفاذ الصبر والتحمل في الأداء.

و يتحمل التوتر وضغوط العمل أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فانه حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تتأثر بصورة جادة قد تؤدي بحياته.¹

2/- النظريات الاجتماعية: تفترض هذه النظريات أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود مصادر وضواعت في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضواعت والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاغتراب وعدم التكيف والشعور بالظلم.

¹محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص86.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن اضطرابها في هيكل العلاقات يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط، ومن أهم مسلمات هذه النظرية ما يلي:

- إن الشعور بالغموض ينشأ من اختيار الفرد لوظيفة غير متوافقة مع توقعاته.
- عدم التوافق هذا ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.
- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.
- إن مدى استقرار هذه العلاقات هو دليل على مدى إتباع مجموعة من الأفراد بالأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية، ويرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض الدور الذي يلعبه يكون ميالاً لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي إليها ويشارك فيها.
- ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية الأخرى، لاحظ الباحثون وجود ثلاث عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وتتمثل في عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهي: هيكل القيم والحاجات، أنماط التكيف والدفاع النفسي، أحداث الحياة الشخصية.¹

3- نظرية هانز سيلبي: Selye (1936)

يعتبر الباحث "هانز سيلبي" من أشهر الباحثين التي ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط، ويرجع الفضل في كتاباته ومحاضراته في تعريف الجمهور بتأثير الضغوط على الإنسان.²

تنطلق نظرية "هانز سيلبي" الذي كان تفسيره للضغط فسيولوجياً بحثاً، بحكم تخصصه كطبيب من مسلمة مفادها: أن الضغط متغير تابع وليس مستقلاً وعده استجابة لعامل ضاغط، ومن خلال ذلك يمكن معرفة وضع الشخص وتمييزه على أساس نوعية استجابته للبيئة الضاغطة، فالشخص هنا يستجيب لبيئة الضغط بنمط معين من الاستجابة يمكن استدلال من خلالها أن الشخص وقع تحت تأثير عامل بيئي مزعج، وهنا اعتبر (سيلبي) أن أعراض الإستجابة الفسيولوجية للضغط عالمية مشتركة بين جميع البشر وهدفها هو المحافظة على الحياة الطبيعية المتوازنة.

¹ محمد الصيرفي: مرجع نفسه، ص 84-85.

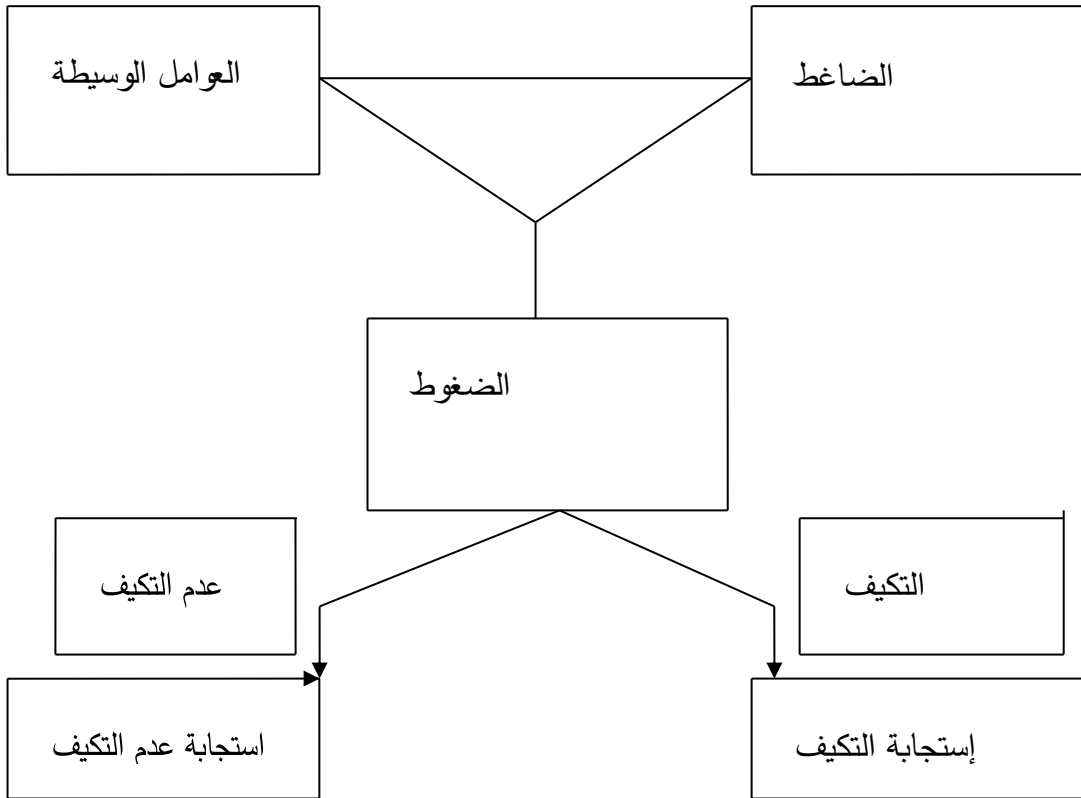
² وليد السيد خليفة ومراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي والنظريات والبرامج، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 153.

واتجه (سيلبي) إلى تحديث آليات التكيف العام من خلال ثلاث مراحل دافعية ضد الضغط:

1. مرحلة الإنذار: يتعرض الفرد فيها للضغط بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي.
2. مرحلة المقاومة: مع استمرار الضغط يضطر الجسم إلى استخدام (العضو) النظام المناسب لمواجهة الضغط- التكيف.
3. مرحلة الاستنزاف: عندما يستمر الضغط وفي حالة عدم قدرة الفرد للتكيف معها أو التغلب عليها يستنزف الفرد قدراته في التكيف والتغلب عليها.

يمكن تلخيص محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (12): يوضح تخطيط عام لنظرية هانز سيلبي



4- نظرية التقدير المعرفي (لازاروس) 1970

نشأت هذه النظرية نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، حيث أن التقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقديرهم للتهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، لكنه رابط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك

¹ فاروق السيد عثمان: الفلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص99.

يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد على عدة عوامل، العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية المتصلة بالموقف نفسه.

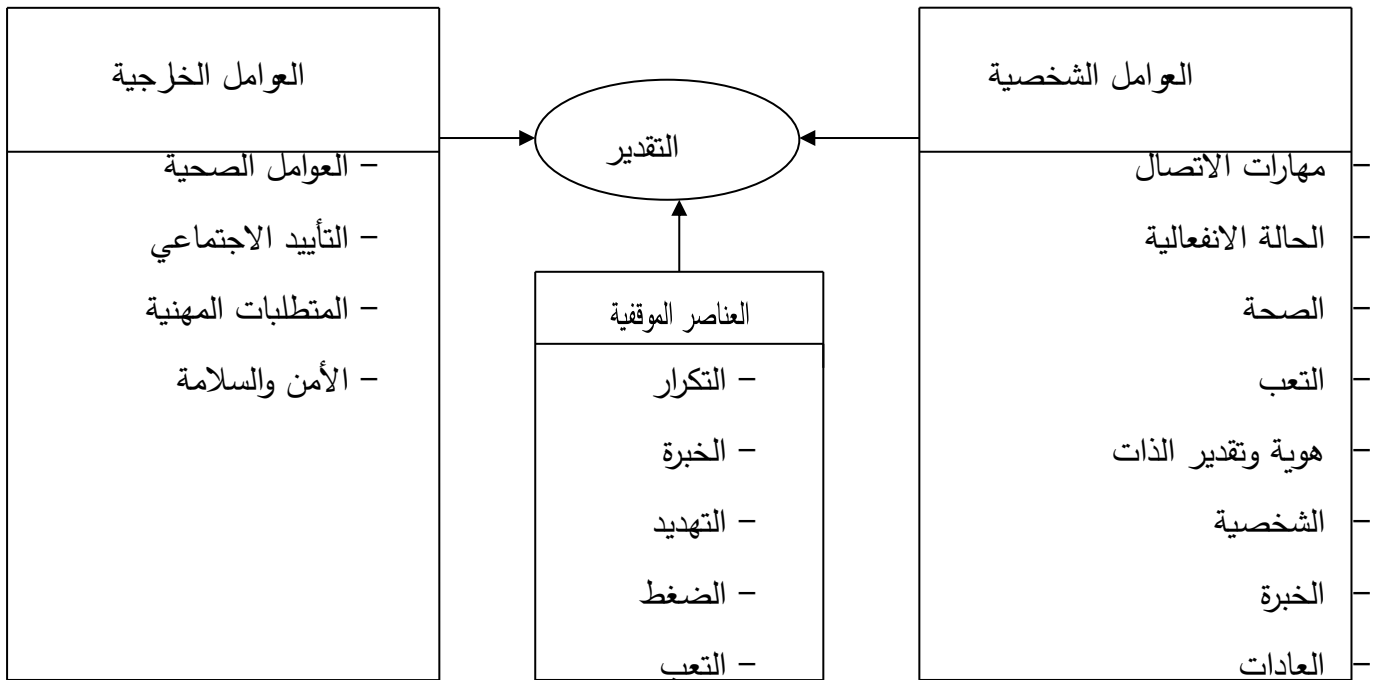
وتعرف نظرية التقدير المعرفي للضغوط بأنها: تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات شخصية الفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه.¹ في مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الخاصة بتحديد ومعرفة بأن بعض الأحداث والمواقف هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي يحدد فيه الفرد الطرق التي تساعد على كيفية التغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف.²

يمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يوضح تخطيط نظرية التقدير المعرفي



المصدر: فاروق السيد عثمان، مرجع نفسه، ص101.

¹ سعيد مخلوفي: ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى التعليم المتوسط، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص89.

² جميل حسن الطهراوي: الضغوط النفسية وطرق التعامل معها ف القرآن الكريم، المؤتمر العالمي الدولي الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص453.

5- نظرية سيبلرجر

تعتبر نظرية سيبلرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد ميز بين مفهوم القلق، فحسبه القلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية والسلوكية، التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، وتحدث هذه العملية بفعل تعرض الفرد لمثير خارجي في بيئة العمل.

وقد ميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد، فالضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة من الخطر الموضوعي، أما التهديد فيشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير.

ويعتمد سيبلرجر في تفسيره لضغوط العمل على نظرية الدوافع، حيث يرى أن الضغوط تلعب دورا هاما في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع، كل حسب إدراك للموقف الضاغط، وتحدد نظرية سيبلرجر في ثلاثة محاور هي الضغط والقلق، التعليم، وهكذا نجد أن نظرية سيبلرجر تركز على المتغيرات المتعلقة بالموقف الضاغط، وإدراك الفرد لها.

وقد حدد سيبلرجر مفهوم الضغط من خلال ثلاثة أبعاد، الأول مصدر الضغط ويبدأ بمثير يحمل تهديدا أو خطرا ما نفسيا أو جسميا، والثاني هو إدراك الفرد للمثير أو التهديد، أما الثالث فيشكل رد فعل، وترتبط شدة رد الفعل على شدة المثير الذي يتعرض له الفرد من خلال تفاعلاته في بيئة العمل، وما إدراك الفرد لها كل حسب دوافعه ويرى بأن تقييم الموقف الضاغط يعتمد على خبرات الفرد الماضية من خلال مواقف مشابهة.

وقد صنف القلق على أساس نوعين: القلق كسمة والقلق كحالة، فالقلق كسمة هو استعداد طبيعي يجعل الفرد يعتمد على خبراته الماضية، مما يجعل الفرد يميل إلى الاستجابة للمواقف على أنها مهددة بحالة متزايدة من القلق. أما القلق كحالة فهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة، وهو حالة انفعالية مؤقتة يتعرض لها الفرد بحسب طبيعة الظروف البيئية المحيطة بالعمل، والتي تسبب ضغطا للفرد.¹

6- نظرية هنري موراي

في هذه النظرية ربط العالم "موراي" بين مفهومي الحاجة والضغط على اعتبار أنهما مفهومان أساسيان فالأول يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، أما الثاني الذي هو الضغط فيمثل المحددات المؤثرة والجوهرية في البيئة، وبهذا يعرف "موراي" الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي شخصي، تُيسر أو تعوق جهود الفرد

¹ عصام عبد الرزاق ادريس وحسين عبد الله أحمد: ضغوط العمل لدى العاملين بشرطة مرور ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية الدراسات العليا، كلية الأدب، قسم علم النفس، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009، ص20-21.

للوصول إلى هدف معين، وفي هذا الشأن نجده يميز بين نوعين من الضغوط فالنوع الأول أسماه ضغط بيثا والثاني ضغط ألفا.

ضغط بيثا: يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

ضغط ألفا: يشير إلى خصائص الموضوعات البيئية ودلالاتها كما هي.

وحتى نستطيع التمييز بين الضغطين فقد أوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبراته يصل إلى ربط موضوعات معينة، وأطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة وإذا حدث التفاعل بين الحافز والحاجة النشطة فسيظهر ضغط ألفا حسب تعبير "موراي".¹

7- نظرية هب

في هذه النظرية درس "هب" العلاقة بين الأداء الخاص بالمدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، فوجد أن الأداء يتأثر بمقدار متطلبات الأفراد (قلة وكثرة)، حيث أكد "هب" أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل وأن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعاً من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد في الاستجابة لها والتوافق معها، فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات والزيادة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض، كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء.

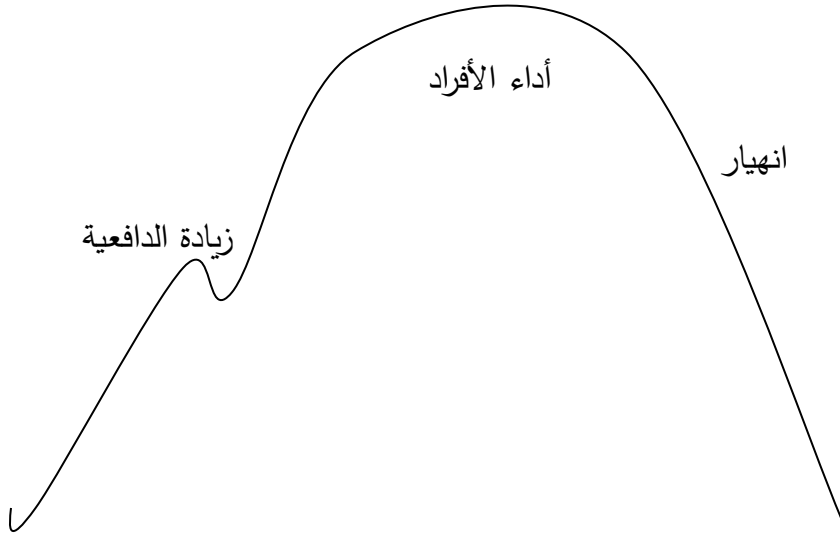
وهذا ما يظهره الشكل التالي:²

¹ خيرالدين ابن خرور: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية- دراسة ميدانية بمدارس بلدية العيونات لولاية تبسة، رسالة ماجستير في علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011، ص41.

² خير الدين ابن خرور: مرجع نفسه، ص41.

الشكل رقم (14): يوضح تخطيط لنظرية "هب" في الضغوط

ذروة الأداء



كثيرة زيادة المتطلبات قليلة

في الأخير يمكن القول إن هذه النظريات وإن اختلفت في دراستها للضغوط لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها، فمثلاً فقد اتخذ " سيللي " من استجابة الجسم الفسيولوجية أساساً على أن الشخص يقع تحت تأثير موقف ضاغط، أما " موراي " فالضغط عنده خاصية أو صفة لموضوع بيئي.

من هنا كان منطقياً أن تختلف هذه النظريات فيما بينها.

خلاصة الفصل

وبناء على ما تقدم يمكن القول أنه ظهرت العديد من النظريات في مجال الصراع التنظيمي وضغوط العمل مع اختلافها وتنوعها، حيث أن هذه المداخل ساهمت في إثراء الكثير من الدراسات، وبلوغ الأهداف المسطرة.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستبيان

3- الوثائق والسجلات

خامساً: أساليب تحليل البيانات

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الانتهاء من عرض التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة المتمثلان في الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، وضغوط العمل كمتغير تابع، وعرض الدراسات السابقة والنظريات التي تناولت وعالجت الموضوع تم الانتقال في هذا الفصل إلى عرض جانب الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يعتبر هذا الفصل حلقة وصل بين الجانب النظري الجانب والتطبيقي، فالجانب النظري يفقد قيمته دون تطبيق كما أن التطبيقي لا يأتي من فراغ بل يستند إلى التراث النظري للبحث وينبع منه.

وقد تناولنا في هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، العناصر التالية: مجالات الدراسة في بعدها المكاني، الزمني والبشري، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، وفي الأخير استعرضنا أساليب معالجة وتحليل البيانات التي اعتمدنا عليها في بحثنا.

أولاً: مجالات الدراسة

يُعد تحديد مجالات الدراسة عملية هامة وضرورية في أي بحث علمي، إذ أنها تساعد الباحث على تحديد نطاق بحثه وحدوده، وتشير مجالات الدراسة إلى الإطار الذي أجريت فيه الدراسة. ولمجال البحث ثلاث أبعاد هي: المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني.

1-المجال المكاني:

ويقصد بالمجال المكاني البيئة أو النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وفيما يخص دراستنا الموسومة " الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل" جرى جانبها التطبيقي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وسنأتي على ذكر بعض الخصائص والتعريف بالمجال المكاني لإجراء الدراسة فيما يلي:

1-1: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية: تعتبر وحدة الخزف الصحي بالميلية من بين أهم الشركات الوطنية التي استطاعت أن تحافظ على مكانتها في الاقتصاد الوطني، رغم الأزمات التي تعرضت لها العديد من الشركات الوطنية والتي أدت إلى إفلاس وحل عدد كبير من هذه الشركات الوطنية، ذلك أنه ومنذ سنة 1998 وبعد حصول الشركة على استقلالية ووعي من مسيري الشركة بالمتغيرات الحادثة في محيط الشركة وكذلك الأهمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني وبالخصوص في مدينة الميلية، حيث تحتل مركز سوقي معتبر على المستوى الشرقي الجزائري لما توفره من الكمية والنوعية الجيدة في مجال التجهيزات الخزفية الصحية والتي طلباً قويا لارتباطها بقطاع البناء وبرامج الحكومة المتعلقة أساسا بالسكنات التساهمية والسكنات الاجتماعية.

شرعت الشركة في تطبيق إستراتيجية الجودة وهو ما نتج عنه حصول الشركة على شهادة الإيزو (ISO) بتاريخ 29 /11 /2006، مما ساهم في زيادة مبيعات الشركة.

1-2: التطور التاريخي للشركة: كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة

الوطنية لمواد البناء (S .N. M. C) حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 1969، وامتدت إلى نهاية 1974، ولقد تكلفت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداء من جويلية 1975، إلى أن تحولت يوم 234 أكتوبر 1982 إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE)، إلى جانب وحدات أخرى وهي وحدات لابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة العاشور، ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N. M. C) وفي يوم 02 أبريل 1998، وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) تحولت وحدة الخزف الصحي

بالميلية إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائياً بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (وحدة الخزف الصحي بالميلية SCS- SPA) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (SCE) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حالياً ب: 208.000.000 دج أما موضوعها فيتمثل في إنشاء وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والأوروبية، وقد احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والتنوعية والجودة.

1-3: موقع الشركة: تقع الشركة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 6870 م² كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة، حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي:

- المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشات الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن والمباني التجارية) 5920 م².
 - المباني الإدارية 324 م².
 - المباني الاجتماعية (بما في ذلك المطعم والعيادة) 3111 م².
- أما المساحة الغير مغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقيف سيارات المستخدمين.

ويعتبر موقع الشركة موقعاً مميزاً حيث تبعد عن المنطقة الجهوية لبلارة ب 02 كلم وعن محطة النقل بالسكة الحديدية ب 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع رقم 42 فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن الشركة تقع على بعد حوالي 40 كلم عن ميناء سكيكدة مما يسهل على الشركة الاتصال بمختلف أسواقها، (أسواق المنتجات الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال).

1-3: أهداف وحدة الخزف الصحي بالميلية: يتمثل الهدف الأساسي للشركة في تلبية وتغطية حاجيات ومتطلبات السوق على منتجات الخزف الصحي بمختلف أنواعه، حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل الأجل مع.

❖ أهداف قصيرة الأجل

- تحسين الإنتاج العام الإجمالي.
- تحسين خزينة الشركة.
- التحكم في الأسعار واحترام المدة المحددة في الإنتاج.

❖ أهداف طويلة الأجل

- تحسين الإنتاج من أجل الرفع من الطاقة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- تنمية التكوين الداخلي للشركة.
- صيانة الخزف الصحي طبقا للمعايير الجزائرية والدولية.

1-4: الهيكل التنظيمي للشركة: لمؤسسة الخزف الصحي هيكل تنظيمي يترأسه المدير العام الذي يشرف على مجموعة من الأقسام منها المسؤولين والمديرين، بحيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح ودوائر ولكل مصلحة وظيفة رئيسة تقوم بها.

أ- الرئيس المدير العام: هو الرئيس العام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الإستراتيجية ومراقبة تطبيقها والقيام بالتخطيط والتنسيق بين مختلف قطاعات المؤسسة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة في المؤسسة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.

ب- مسؤول تسيير الجودة والنوعية: يسهر على احترام إجراءات الجودة والنوعية على تطبيقها وعلى جميع مستويات المؤسسة (الخاصة بالتنظيم) ومحاولة الحصول دائما على آخر طبعة لشهادة الجودة وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة المدير العام في مجال الجودة والنوعية.

- إيصال منتج المؤسسة إلى الجودة العالمية.

- المساعدة في وضع وكتابة الإستراتيجية العامة للشركة.

- يمثل المؤسسة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة.

ت- مساعد المدير العام: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة المدير العام في إعداد وتجديد السياسة العامة للشركة.

- مساعدة المدير العام في تحديد أهداف المؤسسة، ومراقبة انجاز المشاريع الكبرى للشركة.

- السهر على تطبيق تعليمات المدير العام.

- السهر على صيانة كل تجهيزات الإنتاج ولواحقها.

- واقع أساليب تقييم الأداء ودورها في تحسين أداء العاملين.

ث- المكلف بالدراسات: يكلف بأمر من الرئيس العام بعمل تدقيقي على مستوى جميع مصالح ودوائر المؤسسة وذلك فيما يخص المعاملات المالية والتنظيمية وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مراجعة نوعية المعلومات وطرق السير ومدى مطابقتها للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

-تقديم اقتراحات من أجل تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة.

-السهر على احترام القوانين المعمول بها.

القيام بمراقبة احتياطية.

ج- مصلحة الأمن: توكل لهذه المصلحة مهمة ضمان وحفظ سلامة المؤسسة وأمنها الداخلي.

ح- أمانة المديرية العامة: وتعني بالقيام بالمهام التالية:

- تسجيل وفرز البريد الواصل والواصل.

- توزيع البريد على مختلف المصالح.

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات والرد عليها.

- استقبال زوار المدير.

خ- مديرية الإدارة والمالية: يرأسها المدير المالي ويقوم بالإشراف على الدوائر والمصالح التالية:

دائرة التمويل والتجارة: تعتبر هذه الدائرة القلب النابض للشركة، فهي تشرف على كافة عمليات البيع والشراء

سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولهذه الدائرة علاقة مع مختلف المصالح الأخرى حيث أنها

تسهر على أدائها الجيد، لها دورين أساسين هما:

- تمويل المؤسسة في الاحتياجات والسلع الضرورية لتحقيق أهدافها فيما يخص الإنتاج على هذه السلع

(الشراء والتخزين).

- بيع منتجات المؤسسة والسهر على إرضاء الزبائن.

وتنقسم إلى:

- مصلحة التمويل.

- مصلحة تسيير المخزون.

- مصلحة التجارة.

- مصلحة التسويق.

د- دائرة تسيير الموارد البشرية: وتهتم بالإشراف على مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

ذ- دائرة المحاسبة والمالية: وتتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية.

- مصلحة المحاسبة العامة.

ر- مديرية الاستغلال: تضم دائرتين هما:

دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة الركيزة الأساسية للشركة فهي تهدف أساسا إلى إنتاج القطع الخزفية وفق للبرامج المعد مسبقا والعمل على تحسين هذا الإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى:

- مصلحة الإنتاج النئى.

- مصلحة الإنتاج المكوي.

- مصلحة المخبر.

- مصلحة الجودة والنوعية.

دائرة التقنية: تحتل هذه الدائرة المرتبة الثانية من حيث عدد العمال، بعد دائرة الإنتاج وهي تقوم بالسهر على نظافة المؤسسة ومتابعة صيانة البناء، وتنقسم هذه الدائرة إلى:

- مصلحة الصيانة.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة تسيير الممتلكات.⁽¹⁾

2-المجال البشري:

بعد تحديدنا المجال المكاني للدراسة، انتقلنا إلى المجال البشري لها، والذي يقصد به مجموع أفراد الدراسة أي عدد الأفراد الذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم، وهو في دراستنا فئة الإطارات بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، حيث بلغ عددهم 39 إطار.

3-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني (التطبيقي) حيث استغرقت الدراسة حوالي (5 أشهر)، فبعد قبول الموضوع باشرنا في القراءات وجمع المادة النظرية حول موضوع الدراسة، حتى يتسنى لنا وضع التصور النظري للدراسة وصياغة فرضياتها، وبعد جمع المعلومات اللازمة بدأنا في تحرير وكتابة الجانب النظري للبحث، حيث استغرق ذلك مدة شهرين.

(1) المصدر: مصلحة المستخدمين.

وبعد الانتهاء من الجانب النظري بأشرنا في الإجراءات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة من خلال بناء أداة الدراسة، وتطبيقها وجمع المعلومات والبيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

ويمكن تقسيم المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية إلى مجموعة من المراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى: كانت بتاريخ " 16 مارس 2023" وهي أول زيارة للمؤسسة، كان الهدف منها طلب التسهيلات لإجراء التبرص بها، وتمت الموافقة من قبل إدارة المؤسسة على هذا الطلب، في نفس اليوم قمنا بطلب الحصول الهيكل التنظيمي، وجمعنا الوثائق والمعلومات حول المؤسسة ونشأتها وموقعها الجغرافي، ومجالها البشري .

وكذلك طرحنا مجموعة من الأسئلة مع مسؤول المؤسسة وقد أعطانا نظرة شاملة حول مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أفادتنا في الدراسة.

المرحلة الثانية: في أواخر شهر أبريل 2023 تم إعادة أداة الدراسة وعرضها على المشرف عدة مرات من أجل تصحيحها، وبعدها مباشرة قمنا بزيارة المؤسسة يوم 10 ماي 2023 لتوزيع أداة الدراسة بصورة نهائية بصدد جمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمكننا من اختبار فرضيات الدراسة.

المرحلة الثالثة: امتدت من 11 ماي إلى 25 ماي 2023 حيث قمنا بتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة، ومن ثم عرض النتائج العامة للدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من جميع الإطارات العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، والبالغ عددهم 39 إطار، وبالنظر لصغر حجم مجتمع البحث فقد قمنا بالمسح الشامل لجميع العاملين بمؤسسة الخزف الصحي، إضافة إلى أن المسح الشامل يعطي إضافة ونتائج تكون أكثر مصداقية من نتائج العينة.

إن هذا المسح هو الطريقة الملائمة لدراستنا، حيث قمنا باختياره لأنه يحتوي على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية تتعلق بطبيعة العمل لهذه الفئة التي تتميز بالضغوط والصراع من أجل إثبات الذات في العمل مع المسؤولين، واعتبارات ذاتية تتعلق بسهولة الوصول إلى هذه الفئة من أجل توزيع أداة البحث، بحكم أن طبيعة العمل لباقي العمال ومكان عملهم يصعب الوصول إليهم داخل الورشة، أما الإطارات فيكون الوصول إليهم سهل داخل مكان عملهم في المكاتب.

ثالثا: منهج الدراسة:

ل للوصول إلى الهدف المنشود لأي دراسة وفق طريقة سليمة ومنظمة لا بد من إتباع منهجا علميا تفرضه طبيعة الدراسة، ويشير المنهج إلى " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".¹

ويعرّف أيضا بأنه: " جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف البحث إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.² وتختلف المناهج المتبعة باختلاف المواضيع المدروسة، فموضوع الدراسة هو الذي يدفع الباحث إلى اختيار منهج دون سواه، لان لكل منهج وظائفه وخصائصه. ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا: " الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل" فقد اعتمدنا في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".³

ولقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي نظرا لتفاصيل هذا المنهج الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات السوسولوجية على وجه التحديد، فهو يقوم على وصف الظروف السائدة فعلا، أي أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسير وتحديد العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

نظرا لتلائمه مع طبيعة دراستنا التي هي دراسة استكشافية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثين مجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، بغية اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها الدراسة، وفي دراستنا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التي تتكامل فيما بينها، وتتمثل هذه الأدوات في : الملاحظة، الاستبيان والوثائق والسجلات.

¹ عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، ط3، دمشق، 2005، ص1.

² بالقاسم سلاطينة وحسان الجبالي: محاضرات في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2007، ص25.

³ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999، ص46.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي لا غنى عنها في أي بحث علمي، لأن هناك بعض أنماط الفعل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها إلا من خلال إخضاعها للملاحظة عن طريق مشاهدتها مشاهدة حقيقية، منظمة ودقيقة.

وتعرف الملاحظة بأنها: " وسيلة من بين وسائل جمع البيانات والمعلومات، بل هي من أدق وسائل البحث فهي تستخدم في الدراسات المتقدمة، وفي كل أنواع البحوث الخاصة في المسح والتجريب".

وتعرف أيضا: " بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي، منظم، ومخطط، وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹

فدراستنا هذه اعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات والتي تخدم موضوع دراستنا، وذلك من خلال زيارات متعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها ومن أهم الملاحظات ما يلي:

- استكشاف ميدان الدراسة لكي نتقرب من واقع ما يحدث بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- طريقة تعامل إطار من إطارات المؤسسة معنا لاحظنا أن موقفه يدل على أنه يحافظ على سمعة المؤسسة وعدم كشف أسرارها للغير وهو نوع من الولاء لها.
- مكاتب الموظفين صغيرة مجهزة بوسائل الراحة (تكييف، تدفئة).
- العمل يكون لنصف اليوم أي العمل يكون بمعدل 4 ساعات يوميا.
- شاسعة المؤسسة ووجود غطاء نباتي فيها.

2- الاستبيان:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، وذلك بالنظر لطبيعة الدراسة، والمزايا التي تقدمها هذه الأداة.

إذ يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات لجمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.²

¹ محمد عبيدات وآخرون: مرجع نفسه، ص73.

² المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 2005، ص81.

كما تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها".¹ لقد تضمن الإستبيان (29) سؤالاً مغلقاً موجهاً للمبحوثين، وقسم إلى أربع محاور تتناسب مع فرضيات البحث وهي كالتالي:

- المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم (5).

- المحور الثاني: تمحورت الأسئلة حول التنافس على الموارد و الإجهاد المهني من السؤال رقم (6) إلى السؤال رقم (15).

- المحور الثالث: تمحورت الأسئلة حول الصراع على السلطة والقلق المهني من السؤال رقم (16) إلى السؤال رقم (22).

- المحور الرابع: تمحورت الأسئلة حول تعارض أساليب إنجاز العمل و الإحباط المهني من السؤال رقم (23) إلى السؤال رقم (29).

3- الوثائق والسجلات:

بالإضافة للأدوات السالفة الذكر فقد استعانت الدراسة بالسجلات و الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كأداة لجمع البيانات وقد أمدت الدراسة بالعديد من المعلومات، إذ أنه ومن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة حصلنا على الوثائق التالية:

- البطاقة الفنية للمؤسسة وقد تم توظيفها في تحديد المجال الجغرافي والبشري للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي وقد أفادنا في معرفة مختلف الوحدات والمديريات التي تتكون منها المؤسسة وكيفية توزيع الموارد البشرية عليها.

- عدد العمال بالشركة وكيفية توزيعهم على الفئات المهنية.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

5-1: الأسلوب الكمي: ذلك من خلال تجميع البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية وتحويلها إلى أرقام ونسب تساعدنا في التعبير بدقة على المعلومات التي حصلنا عليها في شكل أرقام والقدرة على تحليل المعطيات بشكل واضح وصحيح.

5-2: الأسلوب الكيفي: ويقوم هذا الأسلوب الكيفي على عملية توظيف المعلومات النظرية في تفسير البيانات التي يجمعها الباحث للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

¹ أحمد عياد: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص121.

خلاصة الفصل

تم القيام في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجالات وحدود الدراسة المكانية والبشرية والزمنية، كما قمنا بتحديد المنهج المتبع في الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي مع الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات كالأستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات ثانوية، فضلا عن تحديد عينة الدراسة وحجمها وكيفية اختيارها، والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي الذي ساعدنا في معالجة الموضوع والوصول إلى التحليل والمناقشة.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تم الانتهاء من تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، سنحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من مجتمع البحث حول مؤشرات الفرضيات التي تم وضعها، ليتم بعد ذلك عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: عرض البيانات الشخصية

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	%53.85
أنثى	18	%46.15
المجموع	39	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور متقاربة جدا مع نسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور بـ: %53.85، و قدرت نسبة الإناث بـ: %46.15، حيث بين لنا أن حضور الإناث في فئة الإطار في المصنع معتبر، رغم أن طبيعة المؤسسة صناعية إنتاجية، وهذا ما يؤكد على توجه المرأة للعمل خارج القطاعات المعتاد العمل فيها.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	03	%7.69
من 31 إلى 40 سنة	17	%43.59
من 41 إلى 50 سنة	16	%41.03
من 51 إلى 60 سنة	03	%7.69
المجموع	39	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب الإطارات في مصنع الخزف الصحي بالميلية تتراوح أعمارهم من 31 إلى 50 سنة، حيث بلغ عددهم بنسبة %84.62، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة ذات خبرة وتجربة ونضج ورشد، إضافة إلى احتمال استخدامهم من مؤسسات أخرى، وهذه المؤشرات

الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

مهم توفرها في فئة الإطارات لما لها من قيمة وتأثير كبير في تنظيم العمال، وفي المقابل نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة إذ بلغ عددهم 3 بنسبة 7.69%، وهذا راجع إلى نقص عمليات التوظيف في المؤسسة وكذلك غالبية الأفراد في هذه الفئة يكونوا بصدد مزاولة دراستهم الجامعية ومزاولة تكوينات مهنية، والتي تكون شرط أساسي في تكوين ملفات العمل، أما بالنسبة للفئة من 51 إلى 60 سنة التي قدرتها نسبتها ب7.69%، وهذا راجع لإحالتهم للتقاعد.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	33.33%
من 11 سنة إلى 15 سنة	09	23.08%
من 16 سنة إلى 20 سنة	07	17.95%
من 21 سنة إلى 25 سنة	07	17.95%
من 25 فما فوق	03	7.69%
المجموع	39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة السائدة من المبحوثين لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات أقدميه في العمل، حيث بلغ عددهم 13 أي بنسبة قدرت بـ: 33.33%، في حين أن النسبة المئوية فكانت للفئة من 11 إلى 15 سنة التي بلغ عددهم 9 أي بنسبة قدرت بـ: 23.08%، تليها الفئة من سنة 16 إلى 20 سنة و الفئة من 21 إلى 25 سنة التي قدر عدد أفراد كل منهما 7 بنسبة قدرت بـ: 17.95%، ثم تليها آخر فئة من 25 سنة فما فوق التي قدر عددها بـ 3 بنسبة قدرت بـ: 7.69%، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على العمال ذو الخبرة وهذا ما يتطلبه منصب الإطار في كل مؤسسة، فالضرورة توفرها كشرط أساسي لتولي المنصب.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة الدوام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نهارا	39	%100
المجموع	39	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن توقيت عمل فئة الإطارات يقتصر على الفترة النهارية فقط وهذا يرجع إلى أن مدة الدوام في مصنع الخزف الصحي بالميلية تقدر ب أربع ساعات، وهذا ما وقفنا عليه خلال زيارتنا للمصنع، حيث لاحظنا أن إدارة المصنع تغلق ابتداء من 12:00 ظهرا ولا تفتح إلى يوم الغد على 08:00 صباحا، وحسب ما صرح به أحد إطارات المؤسسة أن العمل بهذا التوقيت ظهر مع بداية ظهور وباء كورونا ولا زال مستمرا العمل به إلى غاية اليوم.

فيما يخص السؤال رقم (5) في الاستبيان والمتعلق بطبيعة منصب العمل الذي تشغله، وجدنا أن نسبة الإجابة عليه كانت ضعيفة وعدد المجيبين عليه لم يتجاوز نسبة 10%، الأمر الذي جعلنا نتخلى على هذا السؤال نظرا لعدم اكتمال الإجابة عليه أي لم نتلقى إجابات كافية.

المحور الثاني: التنافس على الموارد والإجهاد المهني

الجدول رقم (07): يوضح العمل لساعات إضافية يزيد من التعب.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
العمل لساعات إضافية يزيد من التعب.	موافق	21	%53.85
	محايد	15	%38.46
	معارض	03	%7.69
المجموع		39	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن 21 إطار من إطارات مؤسسة الخزف، أي ما يعادل نسبة 53.85% من مجتمع البحث، وافقوا على أن العمل لساعات إضافية في سبيل الحصول على علاوات يؤدي بهم إلى التعب، حيث أن هذه الفئة تسعى إلى حصولها على امتيازات مادية ومعنوية، معنوية تتمثل في حصولها على نوع من التقدير، والإشادة من طرف المسؤول، وأيضا بناء مكانة معينة في المؤسسة مما

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تجعلهم يتحصلون على منصب أعلى أو حصولهم على الترقية، بينما نسبة 7.69% من المبحوثين عارضوا على هذا الطرح لأن المصلحة التي يعملون بها لا تتطلب ساعات إضافية، ويرون أن الساعات المحددة للعمل كافية من أجل إنجاز عملهم تليها نسبة قدرت بـ: 38.46%، كانوا محايدين لهذا الطرح وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ليست معنية بالساعات الإضافية والمصالح التي يعملون بها لا تعمل بنمط الساعات الإضافية.

الجدول رقم (08): يوضح الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام من أجل الحصول على علاوة يضعف التركيز.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام من أجل الحصول على علاوة يضعف التركيز.	موافق	12	30.77%
	محايد	11	28.21%
	معارض	16	41.02%
المجموع		39	100%

من خلال المعطيات الكمية المذكورة في الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب المبحوثين معارضون على الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام من أجل حصولهم على علاوة وضعف تركيزهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 41.02%، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لا تطمح على الحصول على علاوة المردودية من خلال الحرص على توقيت دوام لأنه حسب ما لاحظناه أن العمال يكملون التوقيت الخاص بعملهم حتى ولو لم يكونوا بصدد الحصول على العلاوات، تليها نسبة قدرت بـ 30.77% وافقت على هذا الطرح، حيث ترى أن الحرص على توقيت العمل من أجل الحصول على علاوة المردودية يضعف تركيزهم، وهذا راجع إلى كثرة المهام التي يعملون بيها، تليها نسبة قدرت بـ: 28.21% فكانت محايدة لهذا الطرح لا يعينهم.

الجدول رقم (09): يوضح العمل أثناء العطل للحصول على علاوات يستنزف الطاقة.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
العمل أثناء العطل للحصول على علاوات يستنزف الطاقة	موافق	14	35.90%
	محايد	05	12.82%
	معارض	20	51.28%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين عارضوا بنسبة قدرت بـ: 51.28% على أن العمل أثناء العطل للحصول على علاوات تستنزف طاقتهم، وهذا راجع على أن هذه الفئة لا تعمل أثناء العطل ولا تضحى بأوقات الراحة في سبيل العمل، تليها نسبة قدرت بـ: 35.90% من مجتمع البحث وافقوا على هذه العبارة وهذا دليل على أن هذه الفئة ترغب في الحصول على علاوات ولو على حساب راحتها بالعمل أثناء العطل، تليها نسبة قدرت بـ: 12.82% كانت محايدة لهذا الطرح وهذا دليل أن الأمر لا يعينهم.

الجدول رقم (10): يوضح لإكمال العمل المسند لي اضطر إلى أخذه إلى البيت وهذا يقلل من النوم.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لإكمال العمل المسند لي اضطر إلى أخذه إلى البيت وهذا يقلل من النوم.	موافق	13	33.33%
	محايد	11	28.21%
	معارض	15	38.46%
المجموع		39	100%

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلقة بإكمال العمل المسند وأخذه إلى البيت والتقليل من النوم، حيث أن نسبة 38.46% من مجتمع البحث عارضوا هذه العبارة، حيث أن هذه الفئة لا تأخذ العمل للبيت، أما نسبة قدرت بـ: 33.33% وافقوا على هذا الطرح ويرجع هذا إلى عدم إكماله وتسليمه في الوقت المحدد ولكي لا تتراكم عليهم الأعمال، أما نسبة قدرت بـ: 28.21% من مجتمع البحث كانوا محايدين لهذه العبارة حيث أن الأمر لا يعينهم.

الجدول رقم (11): يوضح المساهمة في تكوين العمال والشعور بالتعب.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المساهمة في تكوين العمال والشعور بالتعب.	موافق	11	28.21%
	محايد	08	20.51%
	معارض	20	51.28%
المجموع		39	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (11) أن نسبة قدرت بـ: 28.21% من المبحوثين وافقوا على أن المساهمة في تكوين العمال ويشعرهم بالتعب، حيث أن هذه الفئة من الإطارات تريد وضع لمستها في المؤسسة من خلال فرض آرائهم وأفكارها من خلال تكوين العمال، وهذا دليل على أن أغلب إطارات المؤسسة يتنافسون على الموارد فيها، أما بنسبة قدرت بـ: 51.28% من المبحوثين عارضوا على هذه العبارة وهذا راجع على أن هذه الفئة لا تريد المساهمة في تكوين العمال، أما نسبة قدرت بـ: 20.51% من المبحوثين كانوا محايدين حيث أن الأمر لا يعنيهم.

الجدول رقم (12): يوضح التنافس مع زملائي في سبيل الحصول على الترقية يشعرني بالإرهاق.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التنافس مع زملائي في سبيل الحصول على الترقية يشعرني بالإرهاق.	موافق	18	46.15%
	محايد	11	28.20%
	معارض	10	25.46%
المجموع		39	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المذكورة في الجدول رقم (12) أن نسبة قدرت بـ: 46.15% من إطارات المؤسسة موافقين على أن التنافس مع الزملاء في سبيل الحصول على الترقية يشعرهم بالإرهاق وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين يتنافسون على الحصول على منصب أعلى ويتنافسون أيضا على السلطة، وهذا ما أدى بهم إلى الشعور بالإرهاق من خلال الجهد المبذول أمام المسؤولين للحصول على

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

امتيازات مادية أو معنوية، أما بنسبة 25.46% من المبحوثين عارضوا هذه العبارة، أما بنسبة 28.20% من المبحوثين كانوا محايدين لها، وهذا راجع لأسباب حساسية الموضوع، الخوف من تسرب الإجابات مع أننا قدمنا كل الضمانات لهذه الإجابات مع ذلك لامسنا نوع من التخوف، نوع من التحيز في إجابات المبحوثين، أو راجع لعدم الثقة في سرية المعطيات.

الجدول رقم (13): يوضح إصلاح وسائل العمل والشعور بالإرهاق.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إصلاح وسائل العمل والشعور بالإرهاق.	موافق	15	38.46%
	محايد	14	35.90%
	معارض	10	25.64%
المجموع		39	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة قدرت بـ: 38.46% من الإطارات صرحوا بأن إصلاح وسائل العمل يشعروهم بالإرهاق وهذا الأمر يتصل أكثر بالإطارات المشرفين على الورشات أو مشرفين على مخابر أو مسؤولين على أجهزة العمل وبالتالي فهم مطالبين بتصليح وسائل العمل حتى يستمر العمل ولا تتعطل عملية الإنتاج وحتى لا يتوقف العمل، وهذه مسؤولية كبيرة تقع على عاتقهم، أما نسبة قدرت بـ: 10% فقالوا أن مهمة الإصلاح الوسائل لا ترهقهم وهذا الأمر يخص الفئة الغير مسؤولين عن وسائل العمل أي يعملون في مصالح لا تحتاج إلى وسائل وإلى أجهزة، وهذا الأمر الذي لا يجعلهم يشعرون بالإرهاق، في حين قدرت نسبة بـ: 35.90% كانوا محايدين، وهذا راجع لأسباب حساسية الموضوع، الخوف من تسرب الإجابات مع أننا قدمنا كل الضمانات لهذه الإجابات مع ذلك لامسنا نوع من التخوف، نوع من التحيز في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (14): يوضح استغلال الوقت بالبيت من أجل وضع خطط للعمل والشعور بالإرهاك.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
استغلال الوقت بالبيت من أجل وضع خطط للعمل والشعور بالإرهاك.	موافق	12	30.77%
	محايد	09	23.08%
	معارض	18	46.15%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة قدرت بـ: 46.15% من المبحوثين عارضوا العبارة القائلة " استغلال الوقت من أجل وضع خطط للعمل والشعور بالإرهاك"، حيث تبين لنا أن هذه الفئة لا تضحى بفترة الراحة من أجل وضع خطط للعمل في البيت، تليها نسبة قدرت بـ: 30.77% فقد أبدوا موافقتهم على هذه الفكرة حتى لو تطلب الأمر التضحية بوقت الراحة الأمر الذي يدعونا على القول أن هذه الفئة من العمال تسعى لوضع خطط تحت أي ظرف كان لإثبات حضورها في المؤسسة والمنافسة على الموارد ولو على حساب راحتها، أما نسبة قدرت بـ: 23.58% من المبحوثين كانوا محايدين للعبارة حيث أن الأمر لا يعنيتهم.

الجدول رقم (15): يوضح السهر على رفع معنويات العمال والشعور بالتعب.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
السهر على رفع معنويات العمال والشعور بالتعب.	موافق	12	30.77%
	محايد	06	15.38%
	معارض	21	53.85%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة قدرت بـ: 30.77% من مجتمع البحث وافقوا على أن السهر على رفع معنويات العمال يشعروهم بالتعب، الأمر الذي يدعونا إلى القول أن هذه الفئة التي تسهر على رفع معنويات العمال تقوم بعمل إضافي خارج مهامها لإثبات حضورها والمنافسة على الموارد كالترقية

الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

ولو على حساب راحتها، وهذا بطبيعة الحال يشعروهم بالتعب، أما نسبة قدرت بـ: 53.85% من المبحوثين كانوا معارضين لهذه العبارة وهذا راجع على عدم قيامهم بهذه التجربة من الأساس، أما نسبة قدرت بـ: 15.38% من المبحوثين كانوا محايدين لهذه العبارة الأمر لا يعينهم.

الجدول رقم (16): يوضح الحرص على رفع إنتاجية العمل والشعور بالإرهاق.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحرص على رفع إنتاجية العمل والشعور بالإرهاق.	موافق	18	46.15%
	محايد	12	30.77%
	معارض	09	23.08%
المجموع		39	100%

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة قدرت بـ: 46.15% من مجتمع البحث وافقوا على العبارة القائلة "الحرص على رفع إنتاجية العمل والشعور بالإرهاق"، وهذا يدل على أن هذه الفئة تحرص على رفع الإنتاجية وعمل عملها على أكمل وجه وهذا ما يشعروهم بالإرهاق، أما نسبة قدرت بـ: 23.08% من مجتمع البحث عارضوا هذه العبارة وهذا راجع على أن هذه الفئة تعمل عملها فقط لا يهتمها رفع الإنتاج من انخفاضه، أما نسبة قدرت بـ: 30.77% من المبحوثين كانوا محايدين وهذا دليل على أن الأمر لا يهتمهم، وأنهم أجابوا على الاستمارة بطريقة عشوائية.

المحور الثالث: الصراع على السلطة والقلق المهني

الجدول رقم (17): يوضح الجهد المبذول في سبيل الحصول على منصب من أجل الترقية والشعور بالانزعاج.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الجهد المبذول في سبيل الحصول على منصب من أجل الترقية والشعور بالانزعاج.	موافق	11	28.20%
	محايد	09	23.08%
	معارض	19	48.72%
المجموع		39	100%

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلب المبحوثين عارضو على أن الجهد المبذول في سبيل الحصول على منصب من أجل الترقية يشعرهم بالانزعاج، حيث قدرت نسبتهم بـ: 48.72%، وهذا الأمر راجع إلى الفئة التي لا تهتم بالحصول على مناصب أعلى ولا تقوم بجهد في سبيل ذلك أي راضية على المنصب الذي تشغل فيه، أما نسبة قدرت بـ: 28.20% من مجتمع البحث وافقوا على هذه العبارة من أجل فرض مكانة أعلى وحصولهم على سلطة أكبر، أما نسبة من مجتمع البحث فقد قدرت بـ: 23.08% كانوا محايدين للعبارة وهذا راجع إلى عدم فهم السؤال وراجع أيضا إلى الخوف من تسرب المعطيات.

الجدول رقم (18): يوضح النزاع حول اتخاذ القرارات والشعور بالغضب.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
النزاع حول اتخاذ القرارات والشعور بالغضب.	موافق	16	41.02%
	محايد	14	35.90%
	معارض	09	23.08%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة من المبحوثين قد بلغت 41.02%، وهي نسبة جد معتبرة مقارنة بالنسب الأخرى، حيث يوافقون على أن النزاع حول اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعرهم بالغضب، وهو أمر محتمل في فئة الإطارات فإن اتخاذ القرار يمثل أحد المهام التي تدخل في صميم مسؤولياتهم، وهو أمر يتكرر بصفة يومية ودورية، وهو ما جعلها الفئة الأعلى التي تؤيد الفكرة، أما نسبة تقدر بـ: 23.08% من إطارات المؤسسة غير موافقين على هذه العبارة، ونسبة قدرت بـ: 35.90% من المبحوثين كانوا محايدين للعبارة حيث أنهم غير مهتمين بالأمر لا يعينهم بتاتا.

الجدول رقم (19): يوضح التنازع مع الزملاء من أجل منصب قيادي والشعور بالخوف.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التنازع مع الزملاء من أجل منصب قيادي والشعور بالخوف.	موافق	21	53.85%
	محايد	05	12.82%
	معارض	13	33.33%
المجموع		39	100%

نلاحظ من خلال البيانات المذكورة المتعلقة بالجدول رقم (19) أن نسبة قدرت بـ: 53.85% من المبحوثين ترى أن الخلاف من أجل الظفر من أجل منصب قيادي قد ينجر عنه تبعات غير مرغوبة سواء كانت إدارية أو شخصية فهناك مسؤولون يخشون من فقدان مراكزهم، وهو ما قد يدفعهم من الانتقام أو العقاب ممن كانوا منافسين لهم، أو حدث معه خلاف في خضم الصراع على المنصب، أو كانت لديهم تجارب مشابهة وكانوا شاهدين عليها مع زملاء لهم، أما نسبة 33.33% من المبحوثين كانوا معارضين لهذه العبارة إما أنهم لا يشعرون بالخوف لأنهم يرون أن هذا الأمر متوقع الحدوث، والإدارة لها قوانينها التي تحدث العقوبات والأخطاء الإدارية وهذا الخلاف ليس من ضمنها، أما نسبة قدرت بـ: 12.82% من المبحوثين كانوا محايدين لهذه العبارة أي أنها تخص الفئة التي تعمل عملها ولا تطمح لأي منصب قيادي راضية عن المنصب التي تشغله.

الجدول رقم (20): يوضح الخلاف حول عضوية لجنة التكوين والشعور بعدم الارتياح.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الخلاف حول عضوية لجنة التكوين والشعور بعدم الارتياح.	موافق	20	51.28%
	محايد	09	23.08%
	معارض	10	25.64%
المجموع		39	100%

الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة 51.28% من المبحوثين صرحوا على أن الخلاف حول عضوية لجنة التكوين يشعرهم بعدم الارتياح، حيث ينتج عنه ضغط وعدم الراحة، أما نسبة 25.64% من المبحوثين عارضوا هذه العبارة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لا يرغبون في عضوية لجنة التكوين ولا تعنيهم بتاتا، أما نسبة 23.08% محايدين لهذا الطرح وهذا راجع لعدم مرورهم بهذه التجربة.

الجدول رقم (21): يوضح المناوشات حول عضوية مجلس الإدارة والشعور بالعصبية.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المناوشات حول عضوية مجلس الإدارة والشعور بالعصبية	موافق	19	48.72%
	محايد	11	28.20%
	معارض	09	23.08%
المجموع		39	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (21) أن نسبة 48.72% من المبحوثين وافقوا على أن المناوشات حول عضوية مجلس الإدارة يشعرهم بالعصبية حيث أن هذه الفئة من الإطارات تريد تولي منصب عضوية مجلس الإدارة وهذا دليل على أن أغلب إطارات المؤسسة يتصارعون على الحصول على السلطة، أما بنسبة 23.08% من المبحوثين عارضوا على هذه العبارة وهذا راجع على أن هذه الفئة لا تريد تغيير منصب عملها وهي راضية عليه، أما بنسبة 28.20% من المبحوثين كانوا محايدين حيث أن الأمر لا يعنيهم.

الجدول رقم (22): يوضح الخلاف حول فرض طرق العمل والشعور بالتوتر.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الخلاف حول فرض طرق العمل والشعور بالتوتر.	موافق	23	58.97%
	محايد	10	25.64%
	معارض	06	15.39%
المجموع		39	100%

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أغلب المبحوثين المقدرة نسبتهم 58.97% وافقوا على أن الخلاف حول فرض طرق العمل والشعور بالتوتر، التي تتمثل في لبها الخلاف حول السلطة الغير رسمية، أو خلاف حول القيادة، حيث ترى أن الخلاف يزيد من التوتر وهذا جد وارد عند هذه الفئة من الإطارات والتي تمتلك روح المسؤولية الزائدة والشعور بالسلطة والرغبة في ممارستها حتى ولو بطريقة غير رسمية، أما نسبة 15.39% من المبحوثين عارضوا على أن الخلاف حول فرض طرق العمل والشعور بالتوتر، حيث أن هذه الفئة لا تسعى من أجل السلطة وبالتالي لا تشعر بالتوتر لسبب أو لآخر، أما نسبة 25.64% فكانوا محايدين لهذا الطرح وهذا راجع إلى عدم مبالاتهم في الإجابة.

الجدول رقم (23): يوضح المناوشات مع المرؤوسين لفرض السلطة والشعور بالغضب.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المناوشات مع المرؤوسين لفرض السلطة والشعور بالغضب.	موافق	18	46.15%
	محايد	10	25.64%
	معارض	11	28.21%
المجموع		39	100%

من خلال الشواهد الكمية المذكورة في الجدول رقم (23) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين والتي قدرت نسبتهم 46.15% صرحوا أن المناوشات مع المرؤوسين لفرض سلطتهم يشعروهم بالغضب، حيث يرون أن المرؤوسين لديهم مقاومة لسلطة المسؤول ويستدعي الدخول في صراع وخلاف ومناوشات تصل إلى حد الغضب، في حين أن نسبة 28.21% من المبحوثين عارضوا هذه العبارة، أي أن هذه الفئة ترى أن لا وجود أصلا للمناوشات، وهذا على حد تعبير أحد الإطارات الذي جاء في قوله " الشغل شغل لا مكان للمشاعر والأحاسيس في العمل، خدم خدمتك وخرج برا حس وشعر براحتك !!!"، تليها نسبة قدرت بـ: 25.64% من المبحوثين كانوا محايدين لهذه العبارة وهذا دليل على أنهم لا يجيبون بصراحة على آراءهم.

المحور الرابع: التعارض حول أساليب إنجاز العمل والإحباط المهني،

الجدول رقم (24): يوضح تعارض الأفكار حول العمل وفقدان الرغبة في العمل.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تعارض الأفكار حول العمل وفقدان الرغبة في العمل.	موافق	16	41.03%
	محايد	10	25.64%
	معارض	13	33.33%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن أغلب المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ: 41.03% وافقوا على تعارض الأفكار حول العمل وفقدان الرغبة في العمل، حيث يرون أن هذه العبارة صحيحة وهي الفئة التي تؤمن بالأفكار والإبداع والتغيير، تبدو هذه الفئة أنانية ترى أن أفكارها صائبة ولا تتقبل العمل وفق أفكار وأراء الآخرين، أما نسبة 33.33% من المبحوثين كانوا معارضين أي أن هذه الفئة ترى أن التعارض حول أفكار العمل بديهي وأمر لا ينبغي إعطائه أكثر من حقه، وأنها ترى أن عملها أكثر قيمة من أفكارها حول العمل، أما نسبة 25.64% فكانوا محايدين وهذا راجع لكون أن هذه الفئة لا تبدي رأيها صراحة حتى وإن كان السؤال واضحا.

الجدول رقم (25): يوضح الخلاف حول وسائل العمل والشعور بالملل.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الخلاف حول وسائل العمل والشعور بالملل.	موافق	19	48.72%
	محايد	12	30.77%
	معارض	08	20.51%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ: 48.72% أنهم وافقوا على الخلاف حول وسائل العمل وشعورهم بالملل، حيث يرون أن هذا الخلاف يشعرهم بالملل وهذا صراع

الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

من أجل فرض طريقة العمل سبب لهم ضغط في العمل، أما بنسبة 20.51% من المبحوثين عارضوا هذه العبارة أي لا يرون أن هذا الخلاف يشعرهم بالملل ويرونه أمر روتيني تعودوا عليه ولا يسبب لهم أي ضغط، أما بنسبة 30.77% كانوا محايدين لها، أي أن هذه الفئة غير معنية بالسؤال أصلاً وفضلت أن تكون محايدة أي لم يكن لها خلاف حول استعمال الوسائل، أو أن عملها لا يتطلب وسائل.

الجدول رقم (26): يوضح القرارات المتعارضة حول تحسين طريقة العمل يضعف من المعنويات.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
القرارات المتعارضة حول تحسين طريقة العمل يضعف من المعنويات.	موافق	21	53.85%
	محايد	11	28.20%
	معارض	07	17.95%
المجموع		39	100%

من خلال المعطيات الكمية المذكورة في الجدول رقم (26) نرى أن أغلبية المبحوثين قدرت نسبتهم بـ: 53.85% وافقوا على أن القرارات المتعارضة حول تحسين طريقة العمل يضعفهم معنوياتهم فتعارض القرارات الصادرة هو عبارة عن مؤشر وجود الصراع وعدم الثبات، مما يجعل الموظف في شك من أمره حول أداء العمل وكيفية تأديته ويفقده الثقة في العمل، وهذا يؤدي إلى ضعف معنوياته، أما بنسبة 17.95% من المبحوثين كانوا معارضين لهذه العبارة، حيث كانت هذه الفئة من العمال الذين يطبقون قوانين العمل المعمول بها في المؤسسة ولا يهمهم تعارضها أو اختلافها هدفهم تأدية العمل فقط، أما نسبة قدرت بـ: 28.20% كانوا محايدين يعني أنهم غير معنيين بهذا السؤال.

الجدول رقم (27): يوضح عدم الأخذ بالمقترحات المتعلقة بأسلوب العمل والشعور بالدونية.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم الأخذ بالمقترحات المتعلقة بأسلوب العمل والشعور بالدونية.	موافق	21	53.85%
	محايد	08	20.51%
	معارض	10	25.64%
المجموع		39	100%

الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (27) أن أغلب المبحوثين التي قدرت نسبتهم بـ: 53.85% وافقوا على أن عدم الأخذ بالمقترحات المتعلقة بأسلوب العمل يشعرهم بالدونية، حيث هذه الفئة من الإطارات تؤمن بقوة أفكارها واقتراحاتها، في حين عدم الأخذ بمقترحاتها لا تتقبل ذلك وتشعر بالدونية، وهذا الأمر بديهي خصوصا لدى فئة الإطارات حيث ترى أن مقترحاتها هي الأصح، في حين نجد نسبة قدرها بـ: 25.64% من أفراد البحث عارضوا على هذا الطرح أي عدم الأخذ بمقترحاتهم لا يؤثر على كرامتهم وشخصيتهم ولا يشعرون بالإهانة والدونية، أي لا يملكون مقترحات وإضافات في مكان العمل، أما نسبة 20.51% من أفراد البحث محايدون لهذه العبارة وهذا راجع إلى أن الأمر لا يعنيهم.

الجدول رقم (28): يوضح الاختلاف حول استراتيجيات العمل والشعور بفقدان الرغبة في العمل.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاختلاف حول استراتيجيات العمل والشعور بفقدان الرغبة في العمل.	موافق	21	53.85%
	محايد	10	25.64%
	معارض	08	20.51%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن أغلب المبحوثين قد وافقوا بنسبة 53.85% على الاختلاف حول استراتيجيات العمل وشعورهم بفقدان الرغبة في العمل، وهذا راجع على أن هذه الفئة تؤمن بقوة أفكارها واقتراحاتها حيث ترى أنها الأصح دائما، أما نسبة 20.51% عارضوا هذه الفكرة فهو لا يختلفون حول استراتيجيات العمل يعملون بما هو موضوع، أما نسبة 25.64% كانوا محايدين لهذا الطرح والأمر لا يعنيهم.

الجدول رقم (29): يوضح الخلاف حول طريقة إنجاز العمل والشعور بالتشاؤم.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الخلاف حول طريقة إنجاز العمل والشعور بالتشاؤم.	موافق	25	64.10%
	محايد	10	25.64%
	معارض	04	10.26%
المجموع		39	100%

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب المبحوثين وافقوا على العبارة " الخلاف حول طريقة العمل والشعور بالتشاؤم بنسبة قدرت بـ: 64.10%، حيث أن هذه الفئة من الإطارات تحاول فرض رأيها وطرقها في العمل وهذا ما يؤدي بها إلى التعارض مع الزملاء في العمل مما يشعرهم بالتشاؤم، أما نسبة قدرت بـ: 10.26% من المبحوثين عارضوا على هذه العبارة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ترى أن الإدارة هي من تضع مخطط وطرق للعمل وأن الموظفين لا دخل لهم في تعارض ذلك، أما نسبة 25.64% من مجتمع البحث كانوا محايدين لهذه العبارة وهذا الأمر لا يهمهم.

الجدول رقم (30): يوضح خلافي مع زملائي حول إجراء بعض التجديد والتغيير والشعور بالعجز.

العبارة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خلافي مع زملائي حول إجراء بعض التجديد والتغيير والشعور بالعجز.	موافق	24	61.54%
	محايد	10	25.64%
	معارض	05	12.82%
المجموع		39	100%

يتضح من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (30) أن أغلب المبحوثين وافقوا على الخلاف مع الزملاء حول إجراء بعض التجديد والتغيير وهذا يشعرهم بالعجز، بنسبة قدرت بـ: 61.54% حيث أن هذه الفئة تؤمن بقوة أفكارها واقتراحاتها وتسعى للتغيير والتجديد في مكان عملها لفرض رأيها داخل المؤسسة مما يجعل هذه الفئة في خلاف مع الزملاء على ذلك فإذا تلقت الرفض من طرف العمال والزملاء تشعر هذه الفئة بالعجز، أما بنسبة تقدر بـ: 12.8% من مجتمع البحث كانوا معارضين لهذه العبارة، وهذا يعود للفئة التي تعمل عملها ولا تريد أي تغيير ولا تجديد داخل المؤسسة، أما نسبة 25.64% من المبحوثين كانوا محايدين لهذه الفكرة حيث أن الأمر لا يعينهم.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها التي تم جمعها بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، سوف نحاول في هذا العنصر عرض ومناقشة المحاور التي تم التطرق إليها في الاستبيان المبني على الفرضيات التي تم صياغتها بناء على مشكلة الدراسة ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها. الفرضية الأولى: "للتنافس على الموارد بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ببروز الإجهاد المهني".

الفرضية الثانية: " للصراع على السلطة بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ببروز القلق المهني".
الفرضية الثالثة: " للتعارض بين العاملين حول أساليب انجاز العمل داخل المؤسسة علاقة ببروز الإحباط المهني".

1- عرض نتائج الدراسة

1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

بعد العرض الجدولي والتحليل السوسيولوجي لمعطيات الفرضية الأولى التي مفادها " للتنافس على الموارد بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ببروز الإجهاد المهني"، المرقمة من الجدول رقم (7) إلى الجدول (15)، توصلت إلى النتائج التالية :

- أن العمل لساعات إضافية يزيد من التعب، وهذا ما وافقوا عليه مجتمع البحث بنسبة 53.85%.
- 41.02% من مجتمع البحث عارضوا على أن الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام يضعف تركيزهم.
- 51.28% من مجتمع البحث عارضوا على أن العمل أثناء العطل للحصول على علاوات يستنزف طاقتهم.
- 38.46% من مجتمع البحث عارضوا على أن في سبيل إكمال العمل اضطر أحيانا إلى أخذه إلى البيت يقلل من نومهم.
- 51.28% من مجتمع البحث عارضوا على أن المساهمة في تكوين العمال يشعروهم بالتعب.
- 46.15% من مجتمع البحث وافقوا على أن إبدال الجهد والتنافس مع الزملاء في سبيل الحصول على الترقية يشعروهم بالإرهاق.
- 38.46% من مجتمع البحث وافقوا على تكبد مهمة إصلاح وسائل العمل يشعروهم بالإرهاق.
- 46.15% من مجتمع البحث عارضوا على استغلال الوقت بالبيت من أجل وضع خطط للعمل يشعروهم بالإرهاق.
- 53.85% من مجتمع البحث عارضوا على أن السهر على رفع معنويات العمال يشعروهم بالتعب.
- 46.15% من مجتمع البحث وافقوا على الحرص على رفع إنتاجية العمل يشعروهم بالإرهاق.

1-2 عرض نتائج الفرضية الثانية

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية والتي مفادها " للصراع على السلطة بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ببروز القلق المهني"، المرقمة من الجدول (16) إلى الجدول رقم (22) يتضح أن:

- 48.72% من مجتمع البحث عارضوا على أن النزاع مع الزملاء للحصول على منصب أعلى يشعرهم بالانزعاج.

- 41.02% من مجتمع البحث وافقوا على النزاع حول اتخاذ القرارات والشعور بالغضب.

- 53.85% من مجتمع البحث وافقوا على النزاع مع الزملاء من أجل منصب قيادي يشعرهم بالخوف.

- 51.28% من مجتمع البحث وافقوا على الخلاف حول عضوية لجنة التكوين يشعرهم بعدم الارتياح.

- 48.72% من مجتمع البحث وافقوا على المناوشات حول عضوية الإدارة يشعرهم بالعصبية.

- 58.97% من مجتمع البحث وافقوا على الخلاف حول فرض طرق العمل ويشعرهم بالتوتر.

- 41.15% من مجتمع البحث وافقوا على المناوشات مع المرؤوسين لفرض السلطة يشعرهم بالغضب.

1-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة والتي مفادها " التعارض حول أساليب إنجاز العمل داخل المؤسسة علاقة ببروز الإحباط المهني"، المرقمة من الجدول (23) إلى الجدول رقم (29) يتضح أن:

- 41.03 من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية والتي مفادها " للصراع على السلطة بين العاملين داخل المؤسسة علاقة ببروز القلق المهني"، المرقمة من الجدول (16) إلى الجدول رقم (22) يتضح أن:

- 41.03% من مجتمع البحث وافقوا على تعارض الأفكار حول العمل يفقدون الرغبة في العمل.

- 48.72% من مجتمع البحث وافقوا على الخلاف حول وسائل العمل يشعرهم بالملل.

- 53.85% من مجتمع البحث وافقوا على القرارات حول تحسين طريقة العمل يضعف معنوياتهم.

- 53.85% من مجتمع البحث وافقوا على الاختلاف حول إستراتيجيات العمل يشعرهم بفقدان الرغبة في العمل.

- 64.10% من مجتمع البحث وافقوا على الخلاف حول طريقة إنجاز العمل يشعرهم بالتشاؤم.

- 61.54% من مجتمع البحث وافقوا على الخلاف مع الزملاء حول إجراء بعض التجديد والتغيير في أساليب العمل يشعروهم بالعجز.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

انطلقت دراستنا من هدف رئيسي وهو الكشف عن علاقة الصراع التنظيمي بظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة الخزف الصحي في المليية، وقد توصلت الدراسة الى جملة من نتائج نورد أهمها فيما يلي.

1- وفق للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى نجد ان نسبة 47% وهي النسبة الأعلى من إجابات المبحوثين أكدوا على انه لا توجد علاقة للتنافس على الموارد ببروز الاجهاد المهني.

2- وفق للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أن نسبة 49.99% وهي النسبة الأعلى من إجابات المبحوثين أكدوا على أنه توجد علاقة للصراع على السلطة ببروز القلق المهني.

3- وفق للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نجد ان نسبة 53.84% وهي النسبة الأعلى من إجابات المبحوثين أكدوا على أنه توجد علاقة لتعارض حول أساليب انجاز العمل ببروز الإحباط المهني.

نتائج الفرضية العامة: من خلال نتائج الفرضيات الجزئية نجد ان الفرضية العامة والتي مفادها " للصراع التنظيمي علاقة بظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، فقد تحققت الى حد ما بنسبة 50.27%.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلت دراستنا الحالية إلى عدد من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي تم صياغتها، وهذه النتائج قد تتشابه أو تختلف في جوانب مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، والتي أجريت في بيئات مختلفة، ونستعرض ذلك فيما يلي:

دراسة " عطوي سعد الدين" لم تتوافق مع دراستنا من حيث النتائج، حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي بجميع أبعاده.

دراسة " بوبكر عائشة" لم تتوافق مع دراستنا من حيث النتائج حيث توصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة بالقطاع الصحي لمدينة طولقة.

دراسة " إلهام ماضي عبد القادر برطال " اتفقت مع دراستنا الحالية من حيث النتائج، حيث أكدت على وجود ضغوطات عمل ملموسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء أعلى من المتوسط من وجهة نظر الأفراد المستجوبين، الأمر الذي أكدته نتائج الفرضية الرئيسية، والتي نصت على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي بيئة العمل) على الصراع التنظيمي لدى مؤسسة البريد.

كما اتفقت دراسة " سمير بن موسى " مع دراستنا من حيث النتائج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة بمستشفى ابن سينا بدائرة فرندة ولاية تيارت.

دراسة سامية" ابرييم ورولى مدفوني " حيث اتفقت دراستنا من حيث النتائج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين صراع الأدوار والضغط المهني لدى مدرسات مرحلتي التعليم الابتدائي والمتوسط.

خامسا: صعوبات الدراسة

خلال زيارتنا الميدانية الى المؤسسة مجال البحث، واجهنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل، وتتمثل في النقاط التالية:

- على الرغم من حصولنا على التسهيلات داخل المؤسسة، إلا أننا واجهنا صعوبة الاتصال بالمبحوثين بسبب انشغالهم، حيث لم نتمكن الا من الاتصال بـ 15 مبحوث من أصل 39 مبحوث الذين يكونون مجتمع البحث حيث وزعنا عليهم الاستبيان بصفة شخصية، أما 24 استبيان المتبقية فقد طلبوا منا تركهم عند سكرتيرة أحد المسؤولين، وهم من سيتكفلون بتوزيعهم، وعند تفرغنا لهذه الاستبيانات اكتشفنا ان الإجابات عليها تم ملؤها بطريقة عشوائية، وهناك من ملأ أكثر من استبيان.
- وجدنا صعوبة في إجراء مقابلات مع المبحوثين، بحجة ان المقابلة تعطلهم عن انجاز اعمالهم.
- عدم تمكننا من الحصول على بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة على غرار الهيكل التنظيمي الجديد.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن في هذا الفصل قمنا بعرض بيانات الدراسة الميدانية في جداول إحصائية وتحليلها، وعرض نتائج الدراسة، بإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، لنتطرق في الأخير إلى الصعوبات التي وجدها في هذه الدراسة.

خاتمة

إن الاهتمام بمسببات الصراع التنظيمي وضغوط العمل خلال الأزمات أصبح ضرورة حتمية للمنظمات لضمان البقاء والاستمرارية، وبعد إجرائنا لدراستنا من خلال الاطلاع على التراث النظري والإمبيريقي والاستعانة بالدراسات السابقة قمنا بدراستنا هذه وهي دراسة مهمة تتعلق بالصراع التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، حيث تمحورت في ستة فصول مهمة، بالنسبة للجانب الميداني فقد أجريناه بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومن خلال الفرضيات التي وضعناها قمنا بتوزيع الاستبيان، حيث تحصلنا على مجموعة من النتائج، تؤكد تحقق الفرضية العامة التي تفيد بوجود علاقة بين الصراع التنظيمي وظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين.

وقد واجهنا في دراستنا مجموعة من الصعوبات والمشكلات أشرنا إليها وعرضناها على سبيل تذكير بصعوبة البحث، وتشجيع الطلبة الباحثين مستقبلاً بأخذ الأمور بجدية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

- 1- إبراهيم طلعت وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار عزيز للنشر والتوزيع، دط، مصر.
- 2- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2010.
- 3- أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية مكتبة عين شمس، 2003.
- 4- أحمد الغفار حفني وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الأشعار الفنية، مصر، 2002.
- 5- أحمد بن مورسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 6- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، دار المعادي الجديدة، القاهرة 2005.
- 7- أحمد عياد: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
- 8- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط7، مصر، 2002.
- 9- اعتدال معروف: مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة، في العمل، في المجتمع، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
- 10- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 2005.
- 11- أندرودي سيزلاقي مارك جي ولالس: (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية، 1991.
- 12- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلالي: محاضرات في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2007.
- 13- جمعة سيد يوسف: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في كلية الهندسة، ط1، القاهرة، 2007.

قائمة المراجع

- 14- جميل حسن الطهراوي: الضغوط النفسية وطرق التعامل معها ف القرآن الكريم، المؤتمر العالمي الدولي الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
- 15- جوناثان تيرنز: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأ المعارف بالإسكندرية ط2، مصر، 2000.
- 16- حسن صادق وحسن عبد الله: ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل، التعامل مع ضغوط العمل.
- 17- حسن مصطفى عبد المعطي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مكتبة زهراء الشرق، ط1، القاهرة، 2006.
- 18- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان 2009.
- 19- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 20- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان 2000.
- 21- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 22- رحالي حجيبة: الصراع في المؤسسات (وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 23- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2009.
- 24- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 25- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2011.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.

قائمة المراجع

- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 29- عاشور علوطي: محاضرات في السلوك التنظيمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، لمسيلة، 2015.
- 30- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 31- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- 32- عبد السلام وأبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
- 33- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 34- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم اجتماع (النظرية السوسولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع دط، لبنان، 2005.
- 35- عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، ط3، دمشق، 2005.
- 36- علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها-الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الحديث، ط3 الكويت، 2003.
- 37- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 38- غني ناصر حسين لقريشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011.
- 39- غياث بوفلجة: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، ط1، وهران، 2010.
- 40- غياث بوفلجة: مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 41- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.

قائمة المراجع

- 42- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005 .
- 43- قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 44- كمال عبد الحميد زيات: العمل وعلم الاجتماع (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب لنشر والتوزيع، مصر، 2001 .
- 45- محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.
- 46- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، دط الإسكندرية، 2005.
- 47- محمد الصريفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية لطباعة والنشر، دط الإسكندرية، 2007.
- 48- محمد الصيروفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 49- محمد الفاتح محمود البشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
- 50- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 51- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 52- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999.
- 53- محمد فاتح محمد البشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية التجارة، مصر 2004.
- 54- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع ط5، عمان 2009.
- 55- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010.
- 56- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.

قائمة المراجع

- 57- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
- 58- مصطفى السلفاني : الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، 1989.
- 59- مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مغل الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008.
- 60- مصطفى منصورى: الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، منشورات قرطبة، الجزائر 2010.
- 61- مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1 الأردن، 2015.
- 62- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2 الجزائر، 2006.
- 63- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 64- ناصر محمد لعديلي : إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- 65- نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017
- 66- وليد السيد خليفة ومراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي النظريات والبرامج، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008.
- ثانيا: القواميس والمعاجم:**
- 1- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، لبنان، 1986.
- 2- الإمام بن الفصل جمال الدين : ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد الثامن دار الطباعة للنشر، بيروت .
- 3- الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، معجم لغوي تراثي، مكتبة لبنان، ط1، لبنان 2004.
- 4- المنجد في اللغة العربية والإعلام: دار الشروق، ط1، بيروت.
- 5- إلياس جوزيف، المجاني المصور، دار المجاني، ط1، 2000.
- 6- عبد الحميد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر 2010.

قائمة المراجع

- 7- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني لطباعة والنشر، 2003.
- 8- مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2006.
- 9- محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، 2009.
- 10- محمد عبد الرحمان وآخرون : المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.
- 11- ناصر قاسيمي : مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، السادسة الأول، 2017.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- أحلام زربيي : استراتيجيات التصرف اتجاه ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية الأداء- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك رسالة ماجستير في علم النفس العلمي والتنظيمي، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2014/2013.
- 2- أسماء ابراهيمي : الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة- دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة بسكرة، رسالة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015/2014.
- 3- أسماء خميس : أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014/2013.
- 4- أمال زرقاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 5- أمال شويخي: استراتيجيات التعامل مع الضغوط وجودة الحياة- دراسة ميدانية على عينة من معلمي الطور الابتدائي لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019/2018.

قائمة المراجع

- 6- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 7- بسمة خميسي: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية لزجاج-جيجل، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر 2015/2014.
- 8- جمال عودة سالم لخرايشة : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012.
- 9- حامد علي أبو عجوة : علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسكندرية، غزة، 2012.
- 10- حنان قوراري: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية- دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوبين، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 11- خيرالدين ابن خورر : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية- دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التربوية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2010.
- 12- رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2015.
- 13- سامي أحمد فلاح: أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
- 14- سعد الدين عطوي: الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

قائمة المراجع

- 15- سعيد مخلوفي: ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للانجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى التعليم المتوسط، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013.
- 16- شفيق شاطر: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونالغاز -جيجل رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2010/2009.
- 17- عائشة بوبكر: العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة- دراسة ميدانية بوحدة صحية لمدينة طولقة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 18- عبد القادر أحمد مسلم: مصادر الضغوط المهنية وأثرها في الكليات التقنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
- 19- عبد القادر سعيد نيات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009/2008.
- 20- عبد القادر شخاب: القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 21- عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 22- عصام عبد الرزاق إدريس وحسين عبد الله أحمد: ضغوط العمل لدى العاملين بشرطة مرور ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية الدراسات العليا، كلية الأدب، قسم علم النفس، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009.
- 23- عيسى إبراهيم المعشر: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2009/2008.

قائمة المراجع

- 24- كريمة حاج أحمد: العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
- 25- كريمة حيواني: تكيف استبيان محتوى العمل لروبار كرازاك على البيئة الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 26- ليث وائل صبحي طميلة: أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.
- 27- مبروكة خيضر: أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2016/2017.
- 28- محمد مكناسي: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007.
- 29- مليكة خوجة شارف: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011.
- 30- ناصر عبد الرحمان سماح الغيداني: أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.
- 31- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005.
- 32- هاني خلف خليل الطروانة: أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008.
- رابعا: المجالات**
- 1- الزبير بن عون، ومحمد در: الصراع في المنظمة دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021.

قائمة المراجع

- 2- أمينة زرارة، جيلالي بن عبو: دور الدعم الاجتماعي في إدارة القلق المهني بالاعتماد على نموذج كارزاك، (دراسة ميدانية بمجمع سفيتال)، المجلة المغربية لإدارة المنظمات، المجلد 1 العدد 1، 2016.
- 3- جويده شايلى: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- 4- حسين محمد العزب، مريوان كامل فارس: أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/ العراق دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4، 2013 .
- 5- جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11 العدد 2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021.
- 6- خديجة عاشور: ضغوط العمل (النظريات والنماذج)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، الجزائر 2012.
- 7- سارة زويطي: الصراع التنظيمي (مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الطارف الجزائر، 2014.
- 8- سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقنين معهد الطبي التقني المنصور، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
- 9- سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي (عوامله وطرق إدارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 7، جامعة الملك السعود المملكة العربية السعودية، 1994.
- 10- سليمان تيش تيش، وآخرون: الصراع التنظيمي (المفهوم، المحددات، النتائج)، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية مجلد 1، العدد 2، 2020.
- 11- سمير بن موسى: صراع الدور وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة- دراسة تطبيقية بالقطاع الاستشفائي ابن سينا بدائرة فرندا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، تيارت، الجزائر، 2015.
- 12- سهام أكروم: تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كنوز الحكمة لدراسات الاجتماعية، المجلد 2018 العدد 14، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع

- 13- سهام موفق وسميرة دهشر: القيادة ودورها في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة- مدخل استراتيجي-دراسة استطلاعية على عينة من موظفات جامعة محمد خيضر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، بسكرة، الجزائر.
- 14- عبد الحق علي إبراهيم، بلل وأحمد إبراهيم أبو سن: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين المصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلد 17، العدد 1، 2016.
- 15- عبد الكريم قريشي ورويم فائزة: الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية المجلد 8 العدد 1، جامعة قاصدي مرباحي ورقلة، الجزائر، 2015.
- 16- فائزة عبد الله على وصالح أحمد صالح: استراتيجيات في التنظيمات الإدارية، مجلة المنصور المجلد 2018، العدد 30 2018.
- 17- لطيفة عريق والود حبيب: اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 1، الوادي، 2013.
- 18- نجلة بوهورور: الصراع التنظيمي مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة 2 الجزائر 2017.
- 19- ناجي لبيتم وفاتن سعدوني: تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، المجلد 1، العدد 1، جامعة سكيكدة الجزائر، 2016.
- 20- هند معمري: مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر، 2017.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

(دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

بن مريم سماح

بولطيف زينة

- الأستاذ المشرف

د. شتيوي ربيع

بغرض انجاز بحث تخرج نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الإجابة عنها وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطكم علم أن المعلومات المصرح بها من طرفكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا للبحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من 20 إلى 30

سنة من 1 إلى 4 سنة من 41 إلى

من 51 إلى 60 سنة

3- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 2 سنة

من 21 إلى

من 25 فما فوق

4- طبيعة الدوام: نهارًا

ليلاً

5- طبيعة منصب العمل الذي تشغله:

المحور الثاني: التنافس على الموارد والإجهاد المهني

الرقم	العبارة	موافق	محايد	معارض
6	عملي لساعات إضافية في سبيل الحصول على أجر إضافي يزيد من حدة تعبتي.			
7	الحرص على الالتزام بتوقيت الدوام للاستفادة من علاوة المردودية كاملة يشعرني بضعف التركيز.			
8	اضطر أحيانا للعمل أيام العطل من أجل الحصول على علاوات وهذا يستنزف طاقتي.			
9	في سبيل إكمال العمل المسند لي اضطر إلى أخذ العمل وإنجازه بالبيت مما يجعلني أعاني من قلة النوم.			
10	المساهمة في تكوين العمال يجعلني أشعر بالتعب.			
11	أبدل جهدي وأتنافس مع زملائي في سبيل الحصول على علامة تؤهلني إلى الترقية السريعة في العمل وهذا يشعرني بالإرهاق.			
12	أؤكد أحيانا مهمة إصلاح بعض وسائل العمل وهذا يرهقني.			
13	أستغل وقتي بالبيت من أجل وضع خطط للعمل من أجل تنفيذها في المؤسسة وهذا يشعرني بالإرهاق.			
14	أسهر على رفع معنويات العمال داخل المؤسسة وهذا يشعرني بالتعب.			
15	أحرص على رفع إنتاجية العمل مقارنة بأقسام الأخرى يجعلني مرهقا.			
المحور الثالث: الصراع على السلطة والقلق المهني				
16	الجهد المبذول في سبيل الحصول على منصب من أجل الترقية يشعرني بالانزعاج.			
17	النزاع حول اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعرني بالغضب.			
18	التنازع مع زملائي من أجل الظفر بمنصب قيادي يشعرني بالخوف.			
19	الخلاف حول عضوية لجنة التكوين في المؤسسة يشعرني بعدم الارتياح.			

الملاحق

			20 المناوشات حول عضوية مجلس الإدارة يشعرني بالعصبية.
			21 الخلاف حول فرض طرق العمل يشعرني بالتوتر.
			22 المناوشات مع المرؤوسين لفرض سلطتي يعضبني.
المحور الرابع: التعارض حول أساليب إنجاز العمل والإحباط المهني			
			23 تعارض أفكارى مع أفكار زملائي حول العمل يجعلني أفقد الرغبة في العمل.
			24 الخلاف حول استخدام الأجهزة والوسائل المستخدمة في المؤسسة يشعرني بالملل.
			25 القرارات المتعارضة حول تحسين طريقة العمل يضعف من معنوياتي.
			26 عدم الأخذ بمقترحاتي المتعلقة بأسلوب إنجاز العمل يشعرني بالدونية.
			27 الاختلاف حول استراتيجيات العمل يشعرني بفقدان الرغبة في العمل.
			28 الخلاف حول طريقة إنجاز العمل تجعلني أشعر بالتشاؤم.
			29 خلافي مع زملائي حول إجراء بعض التجديد والتغيير في أساليب العمل يشعرني بالعجز.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 03 / 03 / 2023
إلى السيدة /
المدينة جيجل

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، المتمثل في تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية أسماؤهم، و هذا بالسماح لهم بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسستكم المحترمة، وذلك في إطار إعدادهم لبحث جامعي في شعبة علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: (ماستر) تخصص: تدريب وعمل

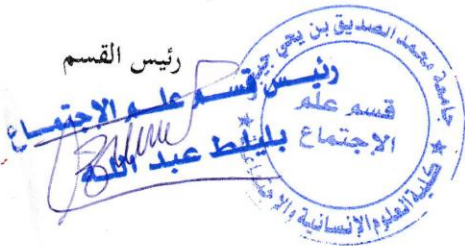
أسماء الطلبة:

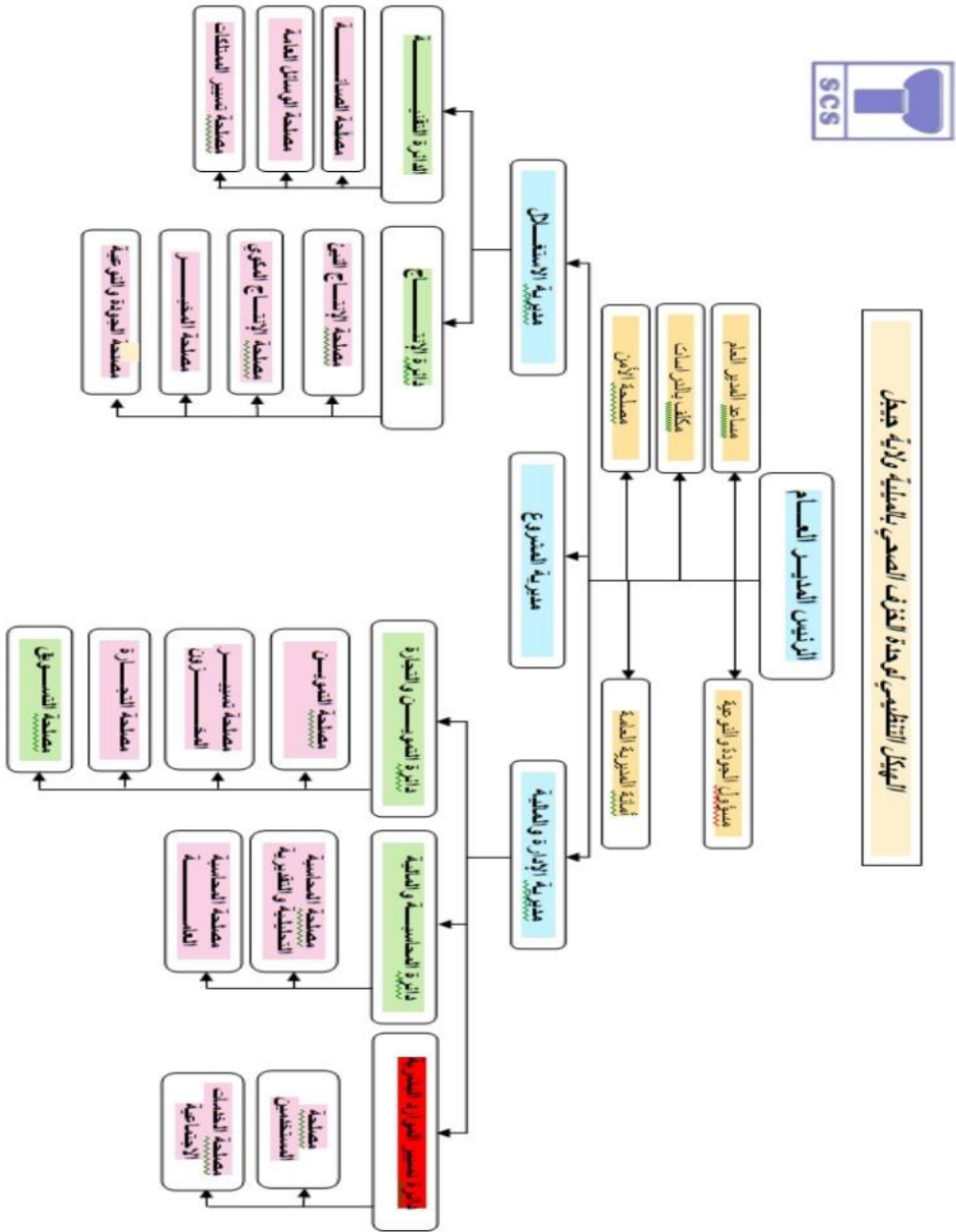
- 01-
- 02-
- 03-
- 04-
- 05-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: بشوي ربيع

إمضاء الأستاذ(ة) المشرف:





المصدر: مصلحة المستخدمين

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة التي بين أيدينا إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، من خلال الكشف عن العلاقة بين التنافس على الموارد بين العاملين وبرز الإجهاد المهني لديهم، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع على السلطة وبرز القلق المهني لدى العاملين، وأخيرا الكشف عن العلاقة بين تعارض العاملين حول أساليب إنجاز العمل داخل المؤسسة وبرز الإحباط المهني لديهم. وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي، باستخدام تقنية الاستبيان والملاحظة، إضافة إلى الوثائق والسجلات، إذ تم استهداف مجتمع بحث بلغ 39 إطار بالمؤسسة المذكورة. وبعد المعالجة الإحصائية والتحليل السوسيلوجي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد تحقق الفرضية العامة التي تفيد بوجود علاقة بين الصراع التنظيمي وظهور بعض أشكال ضغوط العمل لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية:

الصراع التنظيمي، ضغوط العمل

Abstract:

The aim of this study is to reveal the relationship between organizational conflict and the emergence of certain forms of work pressure among employees of the Milia sanitary ceramics company. It seeks to reveal the correlation between competition for resources among employees and the emergence of occupational stress among them. In addition, it seeks to identify the relationship between power conflict and the emergence of occupational anxiety in employees, as well as to highlight the relationship between conflicts between employees concerning methods of carrying out work within the company and the emergence of their occupational frustration. This study is based on a descriptive and analytical methodology, using questionnaire and observation techniques, as well as document and record analysis. The target sample comprised 39 employees of the company in question. After statistical processing and sociological analysis of the data, the study produced a set of results that confirm the general hypothesis that there is a relationship between organizational conflict and the emergence of certain forms of work pressure among employees.

Résumé:

Cette étude a pour objectif de révéler la relation entre le conflit organisationnel et l'apparition de certaines formes de pression au travail chez les employés de l'entreprise de céramique sanitaire de Milia. Elle cherche à révéler la corrélation entre la compétition pour les ressources entre les employés et l'émergence du stress professionnel chez eux. De plus, elle cherche à identifier la relation entre le conflit de pouvoir et l'apparition de l'anxiété professionnelle chez les employés, ainsi qu'à mettre en évidence la relation entre les conflits entre les employés concernant les méthodes de réalisation du travail au sein de l'entreprise et l'émergence de leur frustration professionnelle. Cette étude repose sur une méthodologie descriptive et analytique, utilisant les techniques du questionnaire et de l'observation, ainsi que l'analyse des documents et des registres. L'échantillon ciblé comprenait 39 employés de l'entreprise mentionnée. Après le traitement statistique et l'analyse sociologique des données, l'étude a abouti à un ensemble de résultats qui confirment l'hypothèse générale selon laquelle il existe une relation entre le conflit organisationnel et l'émergence de certaines formes de pression au travail chez les employés.