



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس



ضغوط العمل التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي
"دراسة ميدانية"

بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
(ENIEM)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد
البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- د. خمنو دنيا

من إعداد الطالبين:

- قاضي طيب

- حمو الحاج إلياس

السنة الجامعية: 2022-2023

فهرس المحتويات

أ	=الشكر والعران.....
ب	=الاهداء.....
ت	=ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ث	=ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
د	=فهرس الجداول.....
ذ	= فهرس الاشكال.....
ر	=فهرس الملاحق.....
1	=مقدمة.....

الجانب النظري

الفصل الاول: الإطار العام للإشكالية

3	1- الإشكالية.....
6	2- فرضيات الدراسة.....
7	3- أسباب اختيار الموضوع.....
7	4- أهمية الدراسة.....
7	5- أهداف الدراسة.....
8	6- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة.....
10	7- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: ضغوط العمل التنظيمي

- 15..... تمهيد
- 16.....1- مفهوم ضغوط العمل
- 17.....2- أنواع الضغوط
- 18.....3- مصادر الضغوط
- 21.....4- مراحل الضغط
- 22.....5- مكونات ظاهرة الضغط
- 23.....6- نتائج ضغوط العمل
- 24.....7- نظريات ضغوط العمل
- 26.....8- استراتيجيات الوقاية
- 26.....9- استراتيجيات المقاومة
- 28..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- 29..... تمهيد
- 30.....1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 31.....2- مستويات الصراع التنظيمي
- 32.....3- أسباب الصراع
- 34.....4- عملية الصراع

- 5-آثار الصراع.....37
- 6-استراتيجيات إدارة الصراع.....41
- خلاصة الفصل.....44

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....45
- 1- الدراسة الاستطلاعية45
- 2- ميدان الدراسة45
- 3- المنهج المستخدم.....46
- 4- الدراسة الاساسية.....47
- 5- أدوات جمع البيانات.....54
- 6- اساليب المعالجة الاحصائية.....55

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1-عرض نتائج الدراسة الميدانية.....56
- 2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....59
- 3-الاستنتاج العام.....59
- 5-الاقتراحات والتوصيات.....60

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
41	يمثل علاقة مستوى الصراع بمستوى اداء المنظمة	1
46	يمثل معامل الثبات بمعادلة ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	2
48	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
49	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	4
51	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	5
52	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6
53	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	7
56	نتائج الفرضية العامة لعلاقة ضغوط العمل والصراع التنظيمي	8
57	نتائج الفرضية الجزئية الأولى لعلاقة عبء العمل والصراع التنظيمي	9
57	نتائج الفرضية الجزئية الثانية لعلاقة غموض الدور والصراع التنظيمي	10
58	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة لعلاقة البيئة الداخلية والصراع التنظيمي	11
58	نتائج الفرضية الجزئية لعلاقة البيئة الخارجية والصراع التنظيمي	12

فهرس الاشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
23	يمثل مكونات ظاهرة الضغط	1
35	يوضح مراحل الصراع	2
38	يوضح المراحل الإيجابية للصراع	3
40	يوضح المراحل السلبية للصراع	4
49	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
50	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	6
51	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	7
52	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
53	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	9

فهرس الملاحق

المحتوى	رقم الملحق
استبيان الدراسة	01
الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لمؤسسة ENIEM	02
قائمة أساتذة المحكمين	03
نتائج التحليل الاحصائي SPSS	04

كلمة شكر وعرافان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ومباركا الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة قسم علم النفس العمل و التنظيم ونخص بذكر الأستاذة

المشرفة السيدة "خمنو دنيا" على نصائحها و مساعدتها لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

المتواضع، من خلال ملاحظتهم وتوجيهاتهم.

ونتقدم أيضا بالشكر إلى عمال و كافة عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية على استضافتهم لنا و تقديمهم لنا المعلومات والتوجيهات اللازمة.

وأخيرا نوجه الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

شكرا لكم جميعا

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين
و كما أخص بالذكر الدكتوراه المشرفة "خمنو دنيا" ، وكافة الأساتذة الكرام
إلى كل فرد من عائلتنا سواء من قريب أو بعيد
دون أن ننسى كل أصدقاءنا اللذين أمضينا مشوارنا الجامعي معا
و كنا سنداً وعوناً لبعضنا البعض في كل الأوقات

إلياس / طيب

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، حيث تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو؟

ولمعالجة هذا الموضوع تناولنا في الإطار النظري اهم المفاهيم والاهمية والخصائص والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة 100 عامل في الوحدة التجارية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل التنظيمية. الصراع التنظيمي. المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

Study summary

The aim of the study was to learn about the relationship of regulatory work pressures to the regulatory conflict of the workers of Eniem, Tizi and Zou State, where the problem of the research was the following question:

Is there a statistical indication relating to the relationship between regulatory work pressures and the régulateur conflict of Eniem's employees in the state of Tizi-ouzou?

To address this topic, the most important concepts, relevance, characteristics and theories associated with the study variables were addressed in the theoretical framework. The applied aspect was based on the descriptive curriculum and the questionnaire as a key tool for obtaining information. The awareness of the study reached 28 NHRI workers under study and after distribution we analyzed the results using SPSS V 25). One of the most important findings of the study is a correlation between the regulatory pressures of action and the regulatory conflict of Eniem's National Institute of Electromedical Industries in question.

Keywords: Regulatory work pressures .Orderly conflict .ENEC.

مقدمة

مقدمة:

ان الانسان عبارة عن كل مركب من صفات وخصائص، مميزات وقدر جسمية وعقلية تساعده على التكيف، التأقلم والحصول على حاجاته واشباعها. واثناء نموه وتطور هذه القدرات، الإمكانيات ان تصبح في تفاعل مستمر مع الاسرار وبيئة العمل والمجتمع.

وكل ماله علاقة بما يسما بالمحيط الخارجي. ان هذه القدرات و هذه الاستعدادات تتميز بالمرونة و التغيير ,حيث انها تنتعش وتمتد وتنفتح ان لاقت ظروف ملائمة و تنكش عن المسار الطبيعي لها ان لاقت في طريق نموها عراقيل شديدة فاعتبر الفرد عنصر أساسي و فعال في المجتمع كونه الركيزة الأساسية يبني عليها المجتمع , فهو عبارة عن حصيلة او نتائج لما يتعرض له من عوامل و مؤثرات خارجية سواء كانت إيجابية في حياته اليومية و المهنية , حيث ان تفاعله الدائم مع مختلف نواحي الحياة يجعله يستعين بقدراته الجسمية و العقلية من اجل الكيف والتأقلم مع كل التغيرات التي تطرأ عليه والتي مصدرها المحيط الخارجي , الامر الذي يولد ليه حالة اضطراب , فازدياد تأثيره بعوامل المحيط و البيئة الخارجية يزداد شعوره بالعجز وعدم القدرة على التكيف وبالتالي عدم وصوله الى أهدافه ,هذا ما يجعله عرضة لمجموعة من التغيرات الفيزيولوجية و سيكولوجية المتمثلة في القلق ,الانفعال ,الغضب دون ان يعرف السبب الحقيقي لهذه التغيرات .

من الطبيعي جدا ان نجد الكائن البشري منذ ولادته وهو يعمل جاهدا لتحقيق واشباع حاجاته المختلفة الفيزيولوجية منها الاكل، الشرب والراحة وغيرها.. كذلك حاجاته النفسية: كالحب، الاحترام والتقدير لتحقيق ذلك يلجأ الفرد الى استغلال وتوظيف قدراته واستعدادته واشباع قدرة على التكيف مع الظروف وهذا من اجل مواجهة العراقيل والصعوبات التي تواجهها، مهما طغى الوجود المادي حياة الكائن البشري فانه يظل واعيا ان لسلوكه وتصرفاته جوانبه نفسية، اجتماعية وأخلاقية هامة.

فنجد حياة الفرد تتسم بالسعي الدائم وحياسة أكبر قدر ممكن من الماديات لتحقيق الرفاهية المادية دون اعارة أي اهتمام للجوانب النفسية المعنوية والأخلاقية فالسعي الدائم لتحقيق النجاح المادي يؤدي الى تقلص وانكماش الحياة الاجتماعية والنفسية وخاصة العاطفية، الامر الذي يؤدي الى ازدياد ضغوط الحياة على الفرد مما يؤدي بدوره الى الحاق أعباء نفسية وجسمية.

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي اولته المجتمعات المتقدمة والراقية لموضوع الضغط النفسي بصفة عامة والضغط المهني بصفة خاصة، وعلى هذا الأساس فان هذا البحث يتركز على دراسة كل من ضغوط العمل والصراع التنظيمي وذلك بالتطرق تعريفهما العلمي ثم البحث في العلاقة بين هاتين الظاهرتين، وذلك لتحسيس المدراء والرؤساء لأهمية هذه الظاهرة، كونها تلعب دورا هاما في التأثير على الإنتاجية والأداء بشكل او باخر. ولهذا سنحاول في بحثنا هذا المتواضع التطرق الى هاذين المتغيرين ” ضغوط العمل التنظيمية” و” الصراع التنظيمي” بهدف معرفة العلاقة التي تربط بينهما ولهذا الغرض قمنا بتقسيم بحثنا الى قسمين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي.

ويحتوي الجانب النظري على 3 فصول وهي:

الفصل التمهيدي: الذي خصصناه للإطار العام للإشكالية، الذي يحتوي على تحديد إشكالية البحث، فرضية البحث، الهدف منه وأهميته تحديد المفاهيم اجرائيا والدراسات السابقة، اما الفصل الثاني فتطرق لضغوط العمل، حيث يتضمن تمهيد حول ضغوط العمل، مفهومه، انواع مصادره، مراحلها، مكوناته، نظرياته استراتيجيات الوقاية، استراتيجيات المقاومة وفي الأخير قمنا بملخصة الفصل.

اما الجانب التطبيقي للبحث فقسمناه الى فصلين: الفصل الرابع الذي يتضمن: تمهيد، التذكير بفرضيات، الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم في الدراسة، عينة البحث وخصائصها، الإطار الزمني والمكاني لميدان اجرائنا للدراسة التطبيقية حول البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستعملة وأخيرا قمنا بملخصة.

اما في الفصل الخامس فقد خصناه لعرض ومناقشة النتائج كما وضعنا بعض من الاقتراحات والحلول، في الأخير فقد قمنا بملخصة حيث تطرقنا الى بحثنا باختصار.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم الاجرائية للدراسة

7- الدراسات السابقة

الإشكالية:

تعيش المنظمات في عصرنا الحالي تسرعا كبيرا في مختلف جوانب الحياة. وفي ظلّه تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها باستخدام كافة الإمكانيات والموارد والسبل المتاحة والممكنة للوصول إلى الهدف المنشود إن اهتمت المنظمات اليوم في مكانتها مستقبلا والوصول إلى الأهداف المسطرة أوجب عليها الاهتمام بجميع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني في المنظمة وذلك باعتبار العنصر البشري أحد مقومات المنظمة وإحدى أكبر ركائز استمرارها وتطورها.

وباعتبار المنظمات مؤسسات اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة انطلاقا من مجموعة من الأفراد الذين يعملون فيها. لذلك قد يتعرض هؤلاء، الأفراد إلى مجموعة من الضغوط المهنية التي قد تعيق هذه المؤسسات الإنتاجية عن تحقيق أهدافها.

فكثيرا ما يواجهون ظروف تتعارض من خلالها حالات من القلق والغضب مما يؤدي ويؤثر على حالتهم الصحية وينعكس بدوره على مستويات أدائهم.

فيعتبر موضوع الضغوط المهنية من أهم المواضيع التي يجب أن يتم دراستها في المؤسسات والقطاعات العامة والخاصة. فالإنسان منذ نشأته يتعرض إلى العديد من المشاكل والضغوطات النفسية الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي تؤثر على مجريات حياته واتجاهاته، ومن هنا لابد من ظهور نظريات نفسية، تربوية، اجتماعية وإدارية تهتم بهذا الموضوع وأن ندرسه من جميع جوانبه وتولي عناية خاصة بنفسية الفرد وسلوكه الاجتماعي وخاصة في ظل هذه الأعباء الجديدة التي فرضتها عمليات التطور والنهضة العلمية والصناعية وثورة المعلومات والتكنولوجيا في عصرنا هذا.

الأمر الذي أدى إلى اختلاف طبيعة المسؤوليات المهنية التي أصبح يجهلها الإنسان ويعيشها مما أدى إلى ظهور أنواع جديدة من الضغوط النفسية في مختلف المهن التي يلعب الإنسان دورا بارزا فيها.

(هيجان عبد الرحمان 1998 ص:19)

ويمكن القول إن المثبرات النفسية والاجتماعية الناتجة عن ضغوطات العمل ودرجة معنوية العاملين تتفاوت من موقع لآخر. ومن نظام لآخر مثلما تتفاوت من مهنة لأخرى لأنها على اختلاف قد تسبب تأثيرات سلوكية ونفسية تتعكس مباشرة على أداء العاملين وانتاجهم. وبالتالي تتعكس على مدى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

(HANSON ,1991,P36)

فالإنسان وقدرته على التعامل مع متطلبات العمل يلعب دورا هاما في الوصول إلى أفضل النتائج، إذ أنه مهما توفرت الأجهزة والتقنيات الحديثة يبقى الاعتماد الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة مرهونا بالعقل البشري والناحية النفسية للإنسان، والتفاعل القائم بين العاملين والإدارة بصفة دائمة. غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم فغي مواقف أخرى مما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي.

وهذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات كما يقول " الكبيسي " للتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات او نزاعات داخلية، أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها

(كبيسي عامر 1998، ص27)

ولا تستطيع ولا منظمة أن تعمل بكفاءة بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات بالرأي، الخبرة، التعاون، الاستفسار عن أمر ما، مثل هذه الاعتمادية والرابط يمكن ان يؤدي إلى التعاون والتماسك أو الصراع والتعارض.

(حريم 2003، ص47-67)

ليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان إلا أن الإهتمام به من وجهة نظر ادارية هو الوجه الجديد للصراع، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتشف أنواع عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على ما يقارب 30 بالمئة من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات لأنه مضره بصحة المنظمة، وأن أحد الجوانب الكفاءة الإدارة في قدرتهم على

تقليل الصراعات إلى أدنى مستو، وتصفية جو المنظمة منها، الا كثيرا منها يصعب القضاء عليها. وذلك تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع.

(المغربي، 1995، ص301)

ومدام الصراع ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها، سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمتهم، اتجاهاتهم، مؤهلاتهم، ومدركاتهم كما يمكن إن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل ايجابي.

(الخشالي، 2004، ص24)

ونظرا لان الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كلفة المؤسسات ولكن إهماله وعدم معرفة أشكاله وأساليب معالجته واستراتيجيات إدارته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمؤسستهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجر عنهما من انخفاض فاعلية هذه المؤسسات.

(بورغدة حسين، 2005، ص 174)

ومما سبق ذكره عن متغيري ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي ارتأينا في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء عليها باعتبار عنصرين جديرين بالدراسة في علم نفس العمل والتنظيم، ومحاولة منا لمعرفة ماهي العلاقة الموجودة بينهما، وعليه يكون التساؤل الرئيسي لدراستنا على النحو التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

1-الفرضية العامة

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" بتيزي وزو.

1-2 الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء العمل والصراع التنظيمي.

2-2 الفرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي.

2-3 الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة والصراع التنظيمي

2-4 الفرضية الجزئية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة والصراع التنظيمي

3 = أسباب اختيار الموضوع:

ان الأسباب التي دفعتنا الى التطرق لهذا الموضوع يمكن حصرها في:

= الرغبة في دراسة هذا الموضوع.

= الاهتمام بالموضوع كونه يصب في مجال تخصصنا.

= اثراء المجال المعرفي بدراسة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بإبراز أسباب ضغوط العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

= معرفة اهم الأسباب التي تقف وراء العوامل الفعلية.

4- أهمية الدراسة:

لكون ظاهرة الصراع التنظيمي شائعة ومستعجلة في كافة المؤسسات وكذلك الضغط المهني، فإنهما يحتلان الصدارة في البحوث النفسية، المهنية والصحية، وهما متغيرين جديرين بالطرح، دراسة البحث والتحليل من اجل تحديد مفهومها وأشكالهما، خاصة انا علينا بأن الصراع يحدث بين أفراد وجمعات القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا ما قد يخلق أجواء مشحونة كالقلق، الضغط النفسي والتعرض للضغط المؤدي لعدم التركيز وفقدان الاستقرار خاصة لدى فئة العمال التي تعتبر أهم مسير في المنظمات.

5- اهداف الدراسة:

تهدف دراستنا التعرف على حقيقة الضغوط المهنية والصراعات التنظيمية بالمؤسسات، بغرض خلق جو اجتماعي ملائم، مساعد على العمل وذلك من خلال:

- تحديد نوع العلاقات بين ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
- التعرف على نوعية العلاقات بين عبئ العمل والصراع التنظيمي
- تحديد نوع العلاقة بين عبئ العمل والصراع التنظيمي

- تحديد نوع العلاقة القائمة بين غموض الدور STRESSE الصراع التنظيمي
- التعرف على اهم الاساليب والاستراتيجيات ومصادر الضغوط المهنية التي تنشأ داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
- الكشف على درجة الضغط المهني الذي يشعر به عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

6- تحديد المصطلحات ومفاهيم الدراسة:

6-1 تعريف الضغط:

لغويا: الضغط يعني الاضطراب والقصر.

(عثمان.2009، ص18)

كما عرف لا فسور الضغط المهني انه استجابة الانسان لمتطلبات الانسان خارجية توجد في الوسط الذي يعيش فيه وان عوامل الضغط في الحقيقة لا يمكن حصرها في العوامل الخارجية

-اذن للعوامل الداخلية ايضا القدرة على احداث الضغط، بل ويرى ان الضغط الا بعض العاملين الفرد والمحيط..

(اليندة موساوي 2002 ص 08)

التعريف الاجرائي:

هو مجموعة من المشاكل والتوترات النفسية التي تصيب الفرد في بيئة عمله بسبب عدم التوافق بين القدرات وامكانيات الفرد ومتطلبات العمل.

6-2 تعريف الضغط المهني:

يعرف انه عبارة عن حالة تنتج عن تفاعل الفرد والبيئة، بحيث تضع الفرد امام مطالب او عوائق او فرص.

ويعرفه كل من علي عسكر وعباس احمد "بانها تلك المتغيرات والظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل، وتنسب له الضعف والتوتر، الامر الذي يترتب عليه احداث تأثير سلبي على اداء الفرد "

(محمد خضير كاظم 2007، ص 227)

التعريف الاجرائي:

هي مجموعة من المتغيرات والظروف المحيطة بالعمل المؤثرة على العمل، حيث يستجيب لهذه الضغوط باستجابة غير توافقية وذلك سبب التوتر والتشويش الممارس على الفرد العامل المر الذي سبب له الضعف والتوتر على مستوى ادائه داخل المنظمة.

3-6 تعريف الصراع التنظيمي:

اصطلاحا:

لم ينفق العلماء على التعرف واحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسه الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر لصراع من زاوية تختلف عن اخرى، وفيما يلي ببض التعريفات على الصراع.
يرى مارتش وسايمون الصراع " انه اضطرابات وتعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد او المجتمع في اختيار البديل.

(Martch & Simon, 1958, p276)

اما ليفييت يتعرف الصراع "على انه نوع من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت او وضع قرار بين حاجتين.

(Leavitt, 1964, p12)

كما عرفه سيكيو هو نتيجة لمعارضة او اختلاف في المصالح او الاعتبارات بين طرفين لهم علاقة مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم بحث يعمل كل طرف على عرقلة الاخر للوصول الى تحقيق الاهداف.

(Sikon, 2001, p796)

التعريف الاجرائي:

هي ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث نتيجة اختلاف في الآراء والمصطلح بين الطرفين لها علاقة مباشرة ومرتبطة بمحيط عملهم التي تؤثر سلبيا في تحقيق اهداف المنظمة.

7-الدراسات السابقة :

1-7 الدراسات الخاصة بضغط العمل:

أ- الدراسات باللغة العربية:

دراسة " عوين المشعان " سنة 2000م هدف الدراسة الى معرفة مصدر الضغوط المهنية وفق المتغير الجنس والتخصص ومدى علاقاتها بالاضطرابات النفسية الاجتماعية وشملت هذه الدراسة على المدرسين في مرحلة التعليم المتوسط في دولة الكويت تكونت عينة الدراسة من 746 مدرس منها 377 ذكر و 369 اناث بينت الدراسة وجود فروق بين الجنسين في المتغير التالية: العبء المهني والتطور المهني اضطرابات نفسية جسمية حيث تحصلت الاناث على المتوسطات اعلى من الذكور في مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات النفسية الجسمية

(السلامي 2008ص44 45)

دراسة سعد بن معتاد عايد الروقي سنة 2003م قام الباحث بدراسة الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية وشملت عينة الدراسة على (270) ضابط.

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى النتائج التالية:

- مستوى أداء الضباط العاملين لحرس الحدود مرتفع.
- مستوى الضغوط الادارية لدى ضباط حراس الحدود متوسط ويعود مصدرها الى نمط الشخصية.

- مستوى الرضا المهني لدى الضباط العاملين متوسط ويعود أكبر بعد الرضا الوظيفي شيوعاً بين الافراد.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الإدارة والرضا الوظيفي
 - وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الأداء والرضا الوظيفي التي تختلف باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة في تحديد المستوى الضغوط الإدارية باختلاف الخصائص.
- (مدني عثمان 2000ص123و124)

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة ترنونت T arnunt واخرون 1983: ان الضغوطات العمل ومتطلبات الحياة اليومية تمكن من العوامل الرئيسية التي تسبب اختلال التوازن النفسي للأفراد، حيث كشف هدته الدراسة ان الافراد الذين يعانون من القلق في حالة النظر الى السوابق المرضية لهؤلاء الافراد نجد (83) فرد من (91) قد تعرضوا لإحداث ومواقف ضاغطة.

(Chamiewist alber1993 p20)

دراسة فراكونهورر (وفريقها البحثي) Mariane franken Hauser في السويد حول أهمية المكون النفسي في رد فعل الفرد في اتجاه مصادر الضغط المختلفة ومنها القلق وبالنسبة لهرمونات الادرينالين والنودرينالين فقط ثبتت هذه الدراسة تأثيرها العالي على الوظائف الدهنية والانفصالية مثل الشعور بفقدان التحكم او زيادة الاستشارة او قلة الاستشارة.

(علي عسكر 2002 ص 36)

دراسة هنري موري Henry Murey يرى ان هناك فرق بين الجوهرية في السلوك ومفهوم الضغط فمفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط هو صفة لموضوع او لشخص تثير او تفوق جهود الفرد لوصول الى هدف معين ويميزها موري الى نوعين من الضغوط هما:

- ضغط Beta: يشير الى الخصائص والموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها

- ضغط Alfa: ويشير الى دلالة الموضوعات، ودلالاتها كما هي وقد اوضحا ان سلوك الفرد لا يرتبط بالنوع الأول لان الفرد بخبرته يصل الى ربط الموضوعات معينة بحجة بعينها ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، اما عندما يحدث هذا التفاعل، بين الموقف، الحافز والضغط او الحاجة الناشطة فهذا يعبر على مفهوم الفا.

(هارون توفيق الراشد 1933 ص 100)

الدراسة الخاصة بالصراع التنظيمي:

أ- الدراسات باللغة العربية:

دراسة ايمن عبد القادر عبد الرحيم باقي (2010) بعنوان دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع اللامركزية في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة فقام بتصميم استبيان على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجة المختلفة والذين يعملون ضمن الوظائف الاشرافية في الوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و عددهم (3400) موظف وقد توصلت الى النتائج التالية 58% من اراء عينة الدراسة في الوزارات لا يتم تطبيق اللامركزية الإدارية في العمل لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال في إيجاد القيادات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية، كذلك لا تعمل على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.

(راضي ايمن عبد القادر 210 ص 98)

دراسة نقبيل (2009) بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة وقد صمم استبيان من 83 مفرد موزعين على 8 مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة وتشير النتائج الى:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدالة ($a=0,01$) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

ان أسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما، وإن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة في اساليب ادارة الصراع التنظيمي تعزي متغير الجنس والخبرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزي متغير الجنس.

(نقبيل بوجمعة 2009 ص76)

دراسة العتبي سنة 2006: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليب التعامل معها في مديرية العامة للجوازات في مدينة جدة من وجهة نظر الضباط العاملين فيها وقد استخدم الباحث لتحقيق اهداف الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثلت أداة الدراسة على الاستبانة التي طبقت على جميع الافراد المجتمع المبحوث وعددهم (270) ضابط وقد اظهرت النتائج التالية:

- ان مستوى الصراع التنظيمي في المديریات العامة للجوازات متوسط بشكل عام، كذلك ان اهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نذر العينة المبحوثة على النحو التالي: (محدودية الموارد، عدم تجديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف).
- ان اهم أساليب إدارة الصراع تنازليا (التعاون، التجنب، التنافس).
- انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أساليب الصراع التنظيمي بين ضباط مديرية العامة للجوازات على أساس المتغيرات التالية: (الرتب العسكرية، العمل، المؤهل العلمي)

(العتبي طارق بن موسى 2006 ص 102)

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة بارسونر parsoner بعنوان تحليل استراتيجية حل ازمة الصراع التي يفضلها مديرو المدارس الحكومية في ولاية واشنطن.

هدفت الدراسة الى استراتيجية المفضلة لدى المديرين وقد تكونت عينة الدراسة من 349 مدير مؤسسة ثانوية بواشنطن طلب منهم تحدي اساليبهم المفضلة لحل ازمة الصراع الفردي وقد استخدم الباحث مقياس ' رحيم '

لإدارة الصراع وعرض عينة 9 مواقف حقيقية متصارعة وطلب منهم الاختيار الأسلوب المفضل لكل موقف من المواقف وقد أظهرت النتائج التالية:

- انهم بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب.

- انه لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، العرق، حجم الدراسة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد ساعات العمل)

(Parson Larry -1994 s.p)

دراسة اوكتونيو، (2003) Ocotono & Ocotoni: بعنوان الصراع في المدارس الثانوية بولاية اوشن في نيجيريا، هدفت هذه الدراسة الى إدارة الصراعات داخل إدارة المدارس الثانوية في ولاية اوشن و كذلك تحليل ومناقشة الأساليب و الطرق المختلفة لإدارة الصراع و جمع البيانات . الأولى استخدم الباحث استبانة، وجمع المعلومات الثانوية من خلال الوثائق الرسمية ومقابلات شخصية وبلغ مجتمع الدراسة 360 مدرسة ثانوية بالولاية وتم اختيار 36 مدرسة كيفية عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من مديرين ونواب مديرين، معلمين، غير أكاديميين، وان معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع.

(Ocotono. Olu & Ocotoni 2003 p 12)

دراسة روبي (1994) Ruby بعنوان العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (59) مديرا في ثلاث ولايات أمريكية وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان (استبيان توماس وكليمان، استبيان الضغوط) بالإضافة الى بعض المعلومات من المقابلات الشخصية، ومن اهم النتائج التي توصل اليها هذه الدراسة ان هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع.

(Ruby Bayune1994 p 28)

الفصل الثاني: ضغوط العمل التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم ضغوط العمل.
- 2- أنواع الضغوط.
- 3- مصادر الضغوط.
- 4- مراحل الضغط.
- 5- مكونات ظاهرة الضغط.
- 6- نتائج ضغوط العمل.
- 7- نظريات ضغوط العمل.
- 8- إستراتيجيات الوقاية.
- 9- إستراتيجيات المقاومة.

خلاصة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التغيرات والتطورات السريعة التي مست جميع مجالات الحياة، الأمر الذي جعل الكون عبارة عن قرية صغيرة بلا حدود، يسعى كل واحد فيه إلى تحقيق وإشباع رغباته وحاجاته، وفي خصم ذلك يتعرض هذا الأخير إلى عدة ضغوط قد تعسر عليه مهمة الوصول إلى أهدافه.

ففي فصلنا هذا سنحاول أن نتطرق إلى مصادر وأنواع الضغوط التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهام وظيفته بالإضافة إلى عرض أساليب تخفيض ضغوط العمل و الوقاية منها، مع تباين أهم مراحل ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها لمواجهتها (بالم منظور الحديث) مع عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع ضغوط الدراسة مما جعلت هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية والنفسية، حيث يصعب عليه التكيف معها وهذا يظهر خاصة في المجال المهني، بحيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم. إلا أنها في الكثير من الأحيان تفوق قدراتهم التكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد، ويختلف الأفراد في استجابتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة و الجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها تؤثر على تحقيق أهدافها.

1- مفهوم ضغوط العمل:

إن أهم المشاكل التي يواجهها المهتمون بموضوع ضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة في محتواه التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط ذلك أن مصطلح الضغوط قد أصبح من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس.

يرى "أبو شيخة نادر أحمد" أن الضغط يمثل حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد، تنجم عن عوامل من البيئة الخارجية والداخلية في المنظمة التي يعمل بها أو بسبب الفرد نفسه، أو أنه حالة من عدم التوازن بين متطلبات أو احتياجات البيئة أو قدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات. (أبو شيخة 2009، ص298)

أما "ماكجراث" فيعرف الضغط بأنه حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.

(أبو قحف 2002، ص182)

يعرف "قريزوكروسن" ضغوط العمل أنها تحدث نتيجة لوجود متطلبات الوظيفة أو العمل غير متوافقة مع القدرات العقلية، الجسمية، الفسيولوجية للموظف، مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه.

(مخلوفي 2014 ص44)

عرف "العطية" الضغط أنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة.

(العطية، 2008 ، ص371)

وعرفه "كابلان" (KAPLAN) و آخرون ضغط العمل بأنه كل الخصائص الموجودة في بيئة العمل تهديدا للفرد، و وفقا للتعريف (MARSMAL) (COOPER PER) فيقصد بضغوط العمل مجموعة العوامل السلبية مثل غموض الدور، و صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

(العميان: 2005 ص160).

نستخلص من هذا التعريف أن ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل السلبية والغير مرغوب فيها من طرف الفرد والأعباء الزائدة على طاقته وقدراته، والتي تؤثر على أدائه لعمل معين ومنها: غموض المهام التي يقوم بها، صراع الدور، و العوامل الفيزيائية السلبية كنعص الإنارة، نقص التهوية، كثرة الضوضاء، كثرة الغبار.....الخ.

2. أنواع الضغوط:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى أنواع:

2-1 التقسيم حسب النوع:

2-1-1 الضغوط الإيجابية:

هي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من الضغوط مثل: اجتياز دورة تدريبية معينة للترقية أو للنقل إلى مكان وظيفي أفضل.

(محمد الصيرفي، ص51)

فالضغط الإيجابي يعتبر العنصر المجدد للطاقة الإنسانية، فهو يرفع من مستوى الفطنة ونباهة الفرد، ويركز كل اهتماماتهم حول الوضعية الراهنة، كما أن قدراتهم العقلية يتم توجيهها نحو تقييم الخطر و تسخير الإمكانيات لمواجهة و تجميع المعلومات لحصرها والاستعانة بالذاكرة لمعرفة الرسوم الدفاعية لحلها، فالشخص يتخلى عن الكسل و التماطل في اتخاذ القرار، فتراه في غاية النشاط وبحاجة إلى الفعل السريع والنجاح.

(عبد الرحمان سي موسى 2007، ص51)

2-1-2 الضغوط السلبية:

في الضغوط السلبية الغير المفصلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد. وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط السلبية، والضغط السلبي الذي هو عبارة عن قليل أو كثير من الاستشارة التي ينتج عنها الأذى أو الضرر على العقل أو جسم الإنسان كتعرضه لبعض أمراض القلب، أو من الناحية النفسية كاللامبالاة، التسبب، الأرق، و من الناحية الوظيفية مثل انخفاض الإنتاجية، زيادة معدلات الغيابات وغيره. ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤثرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على المعاملين معهم، وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

(محمد الصيرفي 2007، ص52)

2-2 التقسيم حسب الشدة:

نجد أيضا تقسيم آخر للضغط من حيث الشدة إلى 3 أنواع:

1-2-2 الضغط المرتفع: يتضمن هذا النوع حالات متباعدة قد تستمر من أسبوع إلى شهر.

2-2-2 الضغط المعتدل: تستمر إثارة لمدة ساعات أو أيام، كعدم اتفاق مع الرئيس على موضوع ما.

3-2-2 الضغط المنخفض: كحدوث نزاعات بين المدير وأحد العاملين.

(موسى اللوزي 1999، ص 361).

3- مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة، تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد ويتم تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين كبيرتين:

3-1 مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:

هي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد ضغوط العمل محفزا للنشاط والتحدي والبعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط.

3-1-1 تأثير شخصية الفرد:

وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي، أي أن شخصية الفرد تلعب دورا كبيرا في مدى تحمله ومواجهته لمختلف الضغوط التي يتعرض لها أثناء أداء عمله.

(العميان 2002، ص 162)

3-1-2 الأسرة:

قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل وما يحدث في الحياة الأسرية من متغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض... الخ

(العميان 2002، ص 162)

فالأسرة تعتبر السند القوي للفرد، فإذا حدث أي خلل أو تغير فيها، فمن شأنها أن تؤثر وبشكل كبير على استقرار الفرد، وهذا ما يجعله عرضة لمختلف الضغوط.

3-1-3 البيئة:

إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط فيما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية، سياسية، قانونية واقتصادية.

(العميان، 2002، ص 162)

3-1-4 الإدراك:

يتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع، فالإدراك ما هو إلا محاولة لفهم وتفسير الواقع، وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعه على صورته الحقيقية، فالأفراد يختلفون في تفسير و قراءة واقعهم، فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط فحين يطلب مسؤول العمل من أفراده القيام بعمل ساعات إضافية كي ينجز العمل في الوقت المحدد، فبعض العمال والموظفين سينظر إلى هذا الطلب على أنه فرصة لكسب إعجاب مسؤوله بإظهار ولائه وتضحيته من أجل المؤسسة، في حين آخر ينظر البعض أن هذا الطلب أنه أعباء إضافية سيشعر بالضغط أكثر من الأفراد الآخرين الذين يختلفون في وجهة النظر بالنسبة للموقف.

(عثمان محمود الخضر، 2005، ص 78)

3-1-5 هيكل الحاجات والقيم:

تؤكد الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس الصناعي ومجال السلوك التنظيمي على دور القيم والحاجات في الاستجابة لضغوط العمل، فيرى الباحثون أن حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط، ويرون أن فهم هذه الحاجات والقيم يساعد على التنبؤ إذا كان سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف والتغلب على هذه الضغوط.

(محمد اسماعيل بلال 2005 ص 51)

3-1-6 الحالة الانفعالية الوجدانية:

تؤكد بحوث هيرسي (hersey) وغيرها أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث، فالحزن و الغضب وما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية وتباعد بينها و بين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة، كما أن الابتهاج الزائد يؤدي إلى التورط في الحوادث.

(حمدي ياسين، على عسكر، حسن الموسوي 2005 ص 202)

2-3 مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:

هي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالمنظمة حيث تنتج عن طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسه الفرد أو حتى البيئة الداخلية للمنظمة من ظروف العمل الطبيعية كالحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء الناتجة عن الأجهزة والآلات والمعدات، وتنتج كذلك عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

3-2-1- الهيكل التنظيمي:

إن كبر حجم المنظمة وما يفرضه ذلك من اتساع الفجوات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين بينهم من جهة ثانية، وزيادة مشاكل التنسيق والرقابة المركزية وعدم إعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

(أبو شيخة 2013 ص 299).

من هنا فإن البيئة الداخلية للمنظمة أو مكان العمل تكون مصدرا لبعض الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد.

3-2-2 ظروف العمل:

تعتبر ساعات العمل الطويلة والروتين المعقد وعدم التوافر لضروريات الأمن والسلامة المهنية والعيوب في النمط المستخدم في تقسيم العمل من أبرز الظروف الدائمة لظهور ضغوط العمل وتفاقمها.

(أبو شيخة 2013 ص 301)

3-2-3 صراع الأدوار:

يحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر، ومن أشهر الأمثلة في هذا المجال هو صراع العمال والأسرة وهنا قد يصبح الإبقاء على متطلبات الدور الآخر، مثلما تؤدي المشاكل الاجتماعية إلى عدم القيام بمتطلبات العمل وعدم التركيز فيه، كذلك يمكن أن يحدث صراع الأدوار في العمل عندما يوجد عدم اتساق بين متطلبات الأدوار مثل عضو هيئة التدريس الذي يتوقع منه أن يكون مدرس .

(موسى اللوزي 1999 ص 111)

3-2-4 صراع الفرد والدور:

ويحدث عندما تتصارع خاصية من خصائص الفرد مع الدور، مثال على ذلك عندما يرفق الفرد مركز إشرافي بينما نجد صعوبات تفويض مع السلطة أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا

يفضلها أو يكلف الفرد بعمل في مجال التسويق أو القيام بعمل في هذه العلاقات العامة.

(زاوية حسن 2003 ص368)

4- مراحل الضغط:

تعتبر الضغوط أحد أهم مصادر الصراعات الشخصية في العمل، فتمر ضغوط العمل بعدة مراحل أساسية منذ نشأتها وحتى بلوغها آخر مرحلة.

4-1 مرحلة نشوء الضغط:

تعتبر أول مرحلة بروز وميلاد بوادر الضغط وفي الغالب يتم التغاضي عنه لأنه في مراحله الأولى يتم إهماله وعدم الاستجابة له، مما يشكل أو ينشئ قوى ضاغطة أخرى تدفع بشكل قوي إلى توليد المزيد من الضغوط التي يفوض الانتقال والتحول إلى المرحلة الثانية.

(الظاهرة 2013 ص156)

4-2 مرحلة نمو الضغط:

هنا تستكمل القوى الضاغطة سيطرتها، وتتمكن من التعرف على مواطن الضعف لدى متخذي القرار ومنه القدرة على اختراقها والسيطرة على أفكارها.

4-3 مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه:

في هذه المرحلة يبلغ الضغط الدرجة التي يستطيع أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط.

(الظاهرة 2013 ص157)

4-4 مرحلة انحصار الضغط و انكماشه:

في هذه المرحلة يبدأ تخفيف الضغط على متخذ القرار وتبدأ القوى الضاغطة في الثلاثي والتحول من المعارضة إلى المهادنة وحتى بلوغها مرحلة التعاون الكامل إلى أن يختفي الضغط كليا.

4-5 مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:

تأتي هذه المرحلة عندما تفقد القوى الضاغطة السبب في تكثفها واستمرارها وهنا لا يكون أمامها إلا خياران هما:

-التفكك والانحراف على الاستمرار لتحقيق مطالبها.

-التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

(الظاهرة 2013 ص157)

وتظهر كذلك مراحل الضغط من خلال الدراسات التي قام بها "سيلبي" حيث قدم ردود الفعل إتجاه المصادر الضاغطة إلى 3مراحل:

- مرحلة الإنذار والتنبيه:

في رد فعل الأول للموقف الضاغط عندما يدرك الفرد للتمديد الذي يوجهه عن طريق الحواس التي تنقل منها إشارات عصبية في الدماغ وبالتحديد إلى الغدة النخامية وهذا بدوره يرسل رسائل عصبية وكيميائية للأجهزة المعنية في الجسمين حيث يفرز هرمون الأدرينالين، يزداد التنفس ويزداد السكر والدهون في الدورة الدموية وتشد العضلات لتهيئ الجسم لعملية المواجهة وتعرف هذه المتغيرات بالإشارة العامة.

- مرحلة المقاومة:

حيث ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى أعضاء حيوية معينة تكون قادرة على مواجهة مصدر التهديد، إن الكائن الحي يتكيف مع مصدر الضغط ومع ذلك نجد حدود العملية المقاومة من جانب الجسم.

(علي عسكر 2000ص35)

- مرحلة الاستنزاف:

تبرز هذه المرحلة إذا استمر التهديد واستنفذت الأعضاء الحيوية قواها اللازمة للصمود، الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الموت فعن سبيل المثال مع أن الجسم لديه القدرة على التكيف مع ضغط الدم العالي إلا أن استمراره وزيادته تؤدي إلى المساهمة في تلف الكبد والقلب، كما أن هناك عملية تبين أن استمرار الضغط يؤدي إلى ضعف جهاز المناعة في الجسم وفي الحالات القصوى إلى الوفاة.

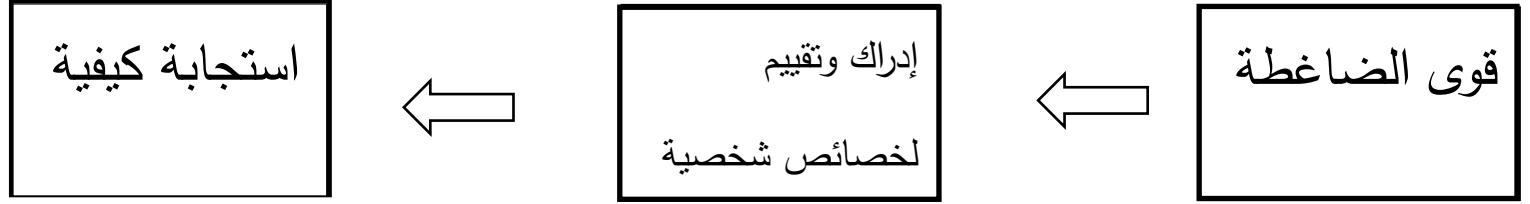
5- مكونات الضغط:

لظاهرة الضغط 3 عناصر مرتبطة هي:

5-1 قوى ضاغطة أو عوامل مجهدة: مثل متطلبات موقفية تحتاج إلى تكيف الفرد معها ومثال على ذلك، العمل الزائد، الصراع، الغموض

5-2 إدراك الفرد وتقييمه لهذه القوى الضاغطة: وذلك من خلال طبيعتها ودينامييتها وآثارها وقدرات العمل معها والسيطرة عليها واحتوائها

3-5 الاستجابة الفردية للقوى الضاغطة: حسب طبيعة إدراكها وتقييمها فغالبا ما تكون هذه الاستجابة مزيج من ردود فعل نفسية وجسمية ويمكن تمثيلها بواسطة المخطط التالي:



الشكل 01: يمثل مكونات ظاهرة الضغط. (لوكيا الهاشمي 2000 ص 16)

6- نتائج ضغوط العمل:

هناك العديد من النتائج التي تنجم عن نشأة ضغوط العمل وتفاقمها ومنها ما يلي سنحاول عرض جملة من هذه النتائج التي تؤثر بشكل سلبي على الفرد

6-1 النتائج الفيزيولوجية:

تختلف النتائج الجسمانية والصحية من فرد إلى آخر وبصفة عامة يمكن القول أن العلاقة بين ضغوط العمل والظواهر الصحية هي علاقة طردية تامة

- ارتفاع ضغط الدم ونسبة الكوليسترول

- زيادة نسبة السكر في الدم

- أمراض القلب

- اضطرابات الهضم وقرحة المعدة

- القلق وعدم الانتظام في النوم

(أبو شيخة 2009 ص 204)

6-2 النتائج النفسية:

يمكن تلخيص أهم المظاهر السلبية التي تعرض لها الفرد نتيجة الضغوط النفسية في العمل فيما يلي:

- عدم شعور بارتياح، الإحباط، القلق والغضب.
- الشعور بالاكنتئاب والتوتر والانفعال وعدم الرضا والملل.
- ضعف القدرة على التركيز، الإرهاق والتعب لأقل مجهود وهذا تصاحبها بعض المظاهر والأعراض الفيزيولوجية مثل:
- رعشة وتعرق اليدين
- ضيف في التنفس والسرعة ضربات القلب
- الرغبة في التقىؤ أو الإغماء وضعف الشهية للطعام

(أبو شيخة 2009، ص 305)

جدير بالذكر أن النتائج السلبية التي سبق ذكرها تظهر في حالة زيادة الضغوط عن حد معين وأن وجود مستوى مقبول من الضغوط ويعتبر عنصرا إيجابيا في العمل لأنه يؤدي إلى:

-سرعة الإنجاز

-ترشيد استخدام الوقت

-الإبداع والابتكار

-إذكار روح المنافسة

(أبو شيخة 2013 ص 305)

7- نظريات ضغوط العمل:

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط طبقا لاختلاف الإطار النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، فهناك نظريات ذات أسس نفسية أو فسيولوجية أو اجتماعية ومن أهم هذه النظريات كالاتي:

7-1 النظرية الفيزيولوجية:

يظهر الضغط الفيزيولوجي كاستجابة عصبية وكيميائية وعفوية، فبمجرد التأثر الفيزيقي ينتج الجسم رسالة الضغط التي يبعثها الجهاز إلى الغدة النخامية إلى الدماغ، فتبحث هذه الأخيرة إبراز بإرسال هرمونات الغدد الصماء التي تفرز الأدرينالين المسببة في كتغيرات وتفاعلات الهدم والبناء في الجهاز الهضمي وعندما يصبح دفاع الجسم لعوامل الضغط غير ملائم تنخفض طاقة التكيف فيحدث إرهاق شديد. (عطير، 1997 ص 82)

7-2 نظرية فرويد للتحليل النفسي : psychomalytic theory

طبقا لوجهة نظر فرويد تتطوي ديناميكيات الشخصية على تفاعلات المتبادلة وعلى الصدام بين الجوانب الثلاث للشخصية و هي الهوا ID و هو الجانب البيولوجي للشخصية و الأنا Ego و الجانب السيكولوجي للشخصية والانا الأعلى Super Ego ويعكس تعمد ومعايير المجتمع، فالهوا تحاول دائما السعي نحو إشباع المحفزات الغريزة ودفاعات الأنا تسد عليها الطريق وبالتالي لا تسمح لهذه المحفزات الغريزية الصادرة من الهوا بالإشباع مادام هذا الإشباع لا يتناسق ولا يتماشى مع قيم ومعايير المجتمع ويتم هذا عندما تكون الأنا قوية ولكن عندما تكون الأنا ضعيفة تكون كمية الطاقة المستمرة لديها منخفضة فسرعان ما يقع الفرد فريسة للصراعات والتوترات والتهديدات ومن ثم لا تستطيع الأنا القيام بوظائفها، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين محفزات الهوا ومتطلبات الواقع الخارجي، وعلى هذا ينتج الضغط النفسي

و الانفعالات السلبية كالقلق والخوف. ما هي إلا امتداد للصراعات والخبرات الضاغطة و المؤهلة التي مر بها الفرد في الطفولة، ولذلك فإن المشقة و الكدر النفسي التي يعانيها الفرد في حياته الحالية امتداد للصعوبات والخبرات الماضية، والتي حاول التعامل معها من خلال استخدام ميكانيزمات الدفاع في الطفولة والتي تبدو غير متوافقة وغير ملائمة اجتماعيا للمواقف والخبرات المؤلمة حاليا.

7-3 النظرية السلوكية:

ترى المدرسة السلوكية أن الضغط هو انفعال للمؤثرات المعنية ، التي تتركز النظرية السلوكية الكلاسيكية في تفسيرها لحدوث القلق على أنه استجابة شرطية للألم و هو يستثار بمثير ارتبط بالسابق بظهور دافع ملائم، أما السلوكية الحديثة أمثال (باترسن، هارولد، بولين) فهم يؤكدون أن القلق يأتي نتيجة لتعلم ويؤكدون أن أثر التعليم، الثقافة والمجتمع تأثر على نمو الفرد وتعلمه الاجتماعية فيمكن اكتساب القلق

نتيجة حصر ميكانيزمات التعليم الشرطي الذي وضعه "ماورين" 1939 الذي يمكن أن ينتج الضغط نتيجة المخاطر الحقيقية أو عجز سلوكي، وهذا النشاط من الضغط هو استجابة متوقعة لضغوط موضوعية وهو ما يدعى بالقلق الإستجابي. (العيسوي 1977 ص78)

8 - استراتيجيات الوقاية:

وهي إستراتيجيات تصنع الضغوط وآثارها السلبية ونجد منها:

1-8 الهجوم على الموقف:

والتي تعني أن يكون الفرد واعيا لنقاط القوة والضعف لديه، وأن يجتمع معلومات عن المحيط ليفهم جوانب المواقف الاجتماعية، مما يسمح له بإيجاد طريقة لتجنب مسببات الضغوط والسيطرة عليها، فمثلا يتعلم الفرد كيفية التعبير عما يحس به بصورة إيجابية ، ويتطوع للقيام بواجبات محددة وأن يعود نفسه على مواجهة المشاكل التي تحيط به في مجال عمله.

2-8 الهجوم على الأعراض:

وهي إستراتيجية تحاول أن تجعل الفرد يقاوم آثار المواقف المسببة للضغوط لحفاظ على التوازن الفرد الصحي والجسمي من أفضل الطرق لتجنب الإجهاد الذي يسببه العمل، فممارسة الهواية أو النشاط المفضل لدى الفرد تساعده على تخفيض التوتر لديه ، كما تساعده بعض النشاطات على فهم بيئة عمله وكيفية السيطرة عليها، فمواجهة الضغوط تتطلب درجة عالية من الدافعية، حيث أن مرونة و رؤية الفرد للوضعية تتطلب المثابرة المهنية التي تؤثر على الكيفية التي يتعامل من خلالها مع الضغوط.

3-8 استراتيجية المنظمة لتخفيض الضغوط:

كثير من مصادر الضغوط المهنية تقع في المنظمة التي تنتج في سياسات إجراءاتها ، طبيعة عملها، نوع الإشراف، فرص العمل، المكافئات. فهي أيضا قادرة على علاجها ومقاومتها وذلك بتغيير الموقف لتخفيض التوتر الذي يعتبر من الطرق التي يمكن أن تساعد بها المنظمة أفرادها للتكيف مع الضغوط، فتحاول أن تقدم فرص لإجازات بدون أجر أو إجازة بأجر ويمكن أن تكون هذه الطريقة جد فعالة لمساعدة الفرد على التكيف.

(رواية 2000 ص81)

9- استراتيجيات المقاومة:

1-9 ردود فعل نفسية: تتمثل مشاعر القلق والتوتر، الإحباط والعزلة كما قد تكون وجدانية إدراكية مثل تفسير الأحداث والظروف أو فقدان الالتزام بالأهداف المهنية.

9-2 ردود فعل جسدية: وتشمل الإجهاد، الفرحة، وأمراض أخرى مرتبطة بالضغط

9-2-1 ردود فعل سلوكية: وتشمل ترك العمل، الغياب، انخفاض مستوى الأذى عادة ما تحدث هذه الأنواع كلها معا لذا تختلف ردود أفعال الأفراد وتختلف شدة الشعور بالضغط لموقف معين من فرد لآخر.

9-3 استراتيجية التكيف: وهي محاولة الفرد أو المنظمة الحد من النتائج السلبية للضغط ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد:

9-3-1 مهاجمة المواقف المسببة للضغط: وترتكز هذه الإستراتيجية على مسببات الضغط

نفسها للتخفيف من صراع الدور والضغط، العبء الزائد وتنقسم إلى:

- أولاً: تغيير الموقف المسبب للضغط في العمل المباشر.

- ثانياً: تغيير الفرد لذاته بالتخلص من الآثار المترتبة عن الضغوط ترك العمل وتتمثل بعض

إستراتيجيات السلوكية لمقاومة و تخفيف ضغوط العمل في ترك العمل والغياب، طلب النقل، الحصول على الإجازات، التغيير في الإجراءات كان يطلب الفرد المساعدة في أداء عمله ،والعمل لساعات طول لتخفيف عبء العمل الزائد، في استخدام إستراتيجيات معينة حسب مدى معرفة ومدى تفهمه للموقف، ومساندة الآخرين أما الفرد الذي لديه أقدمية قد يتكيف بتغيير الموقف كما توجد استجابة للضغوط التي تتضمن جوانب النفسية والسلوكية تتمثل في تغيير الجماعة مثل زملاء العمل والنظر إليهم كمثل أعلى فتغير نماذج الدور هو عملية نفسية اما تغير الزملاء فتتضمن ممارسة سلوكية

(راوية 2000ص877)

9-3-2 التغلب على الأعراض:

وهو نوع آخر من الإستراتيجيات التي تتجاهل سبب الضغط فتركز على أغراضه مثل الصداع، الإجهاد، القلق.... الخ وهي إستراتيجيات خفية من حيث تهدف إلى تخفيف والحد من القلق من خلال أبعاد التركيز عليها وجلب الانتباه إلى إتجاه آخر، فالأفراد الذي يمارسون عدد كبير من التنقلات يكونون أكثر احتمال الاستخدام إستراتيجية إدارة الأعراض والسيطرة عليها مقارنة بالذين يركزون مباشرة على المواقف المتضمنة فكلما زادت التنقلات زادت ردود الأفعال السلبية.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن في هذا الفصل تطرقنا إلى ظاهرة الضغط حيث حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين ويمكن القول أنها ظاهرة خطيرة تهدد كل فرد خاصة في مجال عمله، وهذا نظرا لتعدد المؤثرات والعوامل المحيطة ومختلف التغيرات التي تطرأ على حياة الفرد المهنية التي قد تدخله في دوامة لا يستطيع تجاوزها وهذا ما يسمى في معظم الأحيان صحته الجسمية والنفسية.

وما يمكن أن يصيبه من أمراض سيكوسومترية إضافة إلى الآثار التي يخلفها سواء على المحيط أو على المنظمة، فمعرفة هذه الظاهرة تسمح للفرد العمل على كيفية إدارتها ومحاولة الوقاية والعلاج منها.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي.
- 2- مستويات الصراع التنظيمي.
- 3- أسباب الصراع.
- 4- عملية الصراع.
- 5- آثار الصراع.
- 6- استراتيجيات إدارة الصراع.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن عضوية الإنسان في المؤسسات الاجتماعية ابتداءً بالأسرة والجماعة والتنظيم والمجتمع جعلته معرضاً لصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من الأشكال النزاع وهي نتيجة لاختلاف ميول، آمال، تطلعات، خبرات، تجارب، قيم و اتجاهات الأفراد.

فالنزاع على مختلف مستوياته يعتبر من الظواهر الحتمية، فهو مظهر من مظاهر الحياة، وهو أهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين و الاتصال بهم و حدوث تفاعل ينتج عنه علاقات مختلفة حيث يتخذ هذا التفاعل أشكالاً مختلفة منه ما يؤدي إلى التفاعل والتفكيك كالمناقشة والنزاع والصراع ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق وفهم هذه الظاهرة والتعامل معها يسهل مهمة الإدارة في الاستثمار وما قد ينتج عنها من تجديد وإبداع وابتكار.

فيعتبر الصراع التنظيمي من أكثر الظواهر انتشاراً في المؤسسات وحقيقة واقعية من الاستحالة تجنبها وتقاديبها وذلك أن تفاعل الأفراد باستمرار واختلافهم من حيث القيم والأهداف يؤدي إلى ظهور صراعات فيما بينهم في جميع المستويات الإدارية وعلى مستوى الفرد والجماعة، وذلك لعدم انسجام في الأنشطة والممارسات داخل وخارج التنظيم، ونشوء حالة التوتر في العلاقات بين الأطراف الفاعلة فيه.

ونتطرق في هذا الفصل إلى أحد جوانب السلوك الإنساني في العمل والتعرف على عوامل هذا الصراع المتمثلة في أسباب ومراحل ومستويات بالإضافة إلى الآثار الناجمة وأخيراً أشرنا إلى أهم الإستراتيجيات وأساليب الإدارة.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

كلمة Conflict هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.

(إمام موسى صافي 1977 ص32)

عرفه العديلي بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة، وينتج الصراع أو النزاع كصدى الاختلاف وجهات النظر أو الصراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي والمعنوي.
(العديلي 1995 ص18).

كما عرفه عيد "بأنه سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ والأهداف التي يسعون لتحقيقها أو الحفاظ عليها".
يعرفه روبينز بأنه النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط شخص وعدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.

(معن محمود عياصرة واخر 2008 ص34).

عرفه محمد عاطف غيث: «كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف إلى تحديد أعدائهم أو القضاء عليهم».

(غيث 2005 ص82).

عرفه أيضا مارش و سيمون: " الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

(الشماع، كاظم محمود 2000 ص40).

يعتبر أيضا عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه، ويعني أيضا المنافسة الواعية بين أفراد أو جماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه....

ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة، الجدل، ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب.

(قاسيمي 2015 ص26).

2- مستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي في مؤسسات العمل في مستويات عدة حيث نشأ بين المشاركين في التنظيم من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى المكانات العليا، حيث اتفق معظم كتاب الإدارة على مستويات الصراع التالية:

1-2 الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه للأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار البدائل المتعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور على النحو التالي:

أ-صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:

❖ **الصراع بين هدفين إيجابيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى منصب آخر.

(زهير بوجمعة شلابي 2011 ص98).

❖ **الصراع بين هدفين إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" في حين أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي"

❖ **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهذا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، على سبيل المثال، قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله من وظيفة أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

(زهير بوجمعة 2011 ص99).

ب- صراع الدور:

يظهر هذا الصراع نتيجة تعدد أدوار الفرد في الحياة كرجل في المجتمع وأب في الأسرة وموظف في العمل وهذا ما يسبب للفرد توتر وتناقض.

(معن محمود عباصرة وآخر 2008).

2-2 الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا الصراع بين الفرد وشخص آخر أو آخرين، كالعامل وزميله أو زملائه وكالرئيس مع مرؤوسه أو مرؤوسيه، ويعود السبب وراءه إلى عدم الاتفاق على كيفية العمل أو الاختلاف في وجهات النظر حول موضوع معين أو عدم انسجام شخصياتهم نتيجة اختلاف الثقافات والمعتقدات والأفكار.

2-3 الصراع بين جماعات المنظمة:

يتمثل في الصراعات والنزاعات التي تحدث بين وحدات الأقسام ويشمل جميع مستويات النزاع، فهناك صراع ذاتي، صراع بين أفراد التنظيم إلى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات والوحدات التنظيمية ومن إدارات تنفيذية واستشارية وينقسم إلى صراع أفقي وعمودي.

2-4 الصراع بين المنظمات:

هو عكس المستويات السابقة فذلك يحدث بين المنظمة والمجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما يشب خلاف في الرأي أو تعرض في مصلحة نأخذ ذلك على سبيل المثال الصراع الذي بين المنظمة وغيرها من المنظمات التي تزاحمها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء الذين يتلقون ما تخرجه المنظمة من منتوجات أو ما تقدمه من خدمات.

وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على إجتنااب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.

(القريوتي محمد قاسم 2000 ص44).

3- أسباب الصراع: إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على إختلاف

أنواعها وأهدافها أمر لا شك فيه، فهو حقيقة ولا أحد ينكرها وإن لهذه الظاهرة أسباب ودوافع مختلفة

أقر بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الأسباب والدوافع.

3-1 أسباب إدارية:

❖ في بعض الحالات يتوجب إتخاذ قرارات مشتركة بين جهات إدارية مختلفة فيعتمد قسم على قسم آخر مما يسبب نزاعات وصراع فيما بينهم بسبب تلك العلاقة الإعتماضية، إضافة إلى الإختلاف في الآراء والتعصب.

❖ التنافس لإحتكار الموارد المادية والبشرية مما يولد نزاعات بين الأقسام.

❖ الغموض في المهام وحجب المعلومات من أجل الإنفراد بالسلطة.

(معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد 2008).

3-2 أسباب تنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات للأفراد في المنظمات وإختلال التوازن فيها، وبمختلف مستويات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية والتفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين لبعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص.

(الريوني 2000 ص53).

وتولد كذلك إختلال في التوازن والتوزيع المهام والمسؤوليات المحاطة بالأفراد في المنظمة.

تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الإتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة.

(معن محمود عياصرة ومروان محمد 2008).

3-3 أسباب إجتماعية:

تتمثل هذه الأسباب في توتر العلاقات بين الأفراد الناتجة عن الأسلوب الإداري المتبع من قبل المسؤولين من تسلط وتمييز بين العمال من دون وجه حق، مما يخلق الكراهية والتنافر بين العمال مع بعضهم البعض ورؤسائهم.

3-4 أسباب ثقافية:

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الأفراد من قيم وإتجاهات، معتقدات، عادات وأعراف تابعة من المجتمع الذي أتى منه ونشأ وترى فيه. فالمنظمات جزء من المجتمع الذي تكون فيه، وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن أهدافها، منها نجد من يتعارض معها ومن يساوم عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرفية أو تباين في العادات والمستوى المعيشي. (العميان 2002 ص 73).

3-5 أسباب سلوكية:

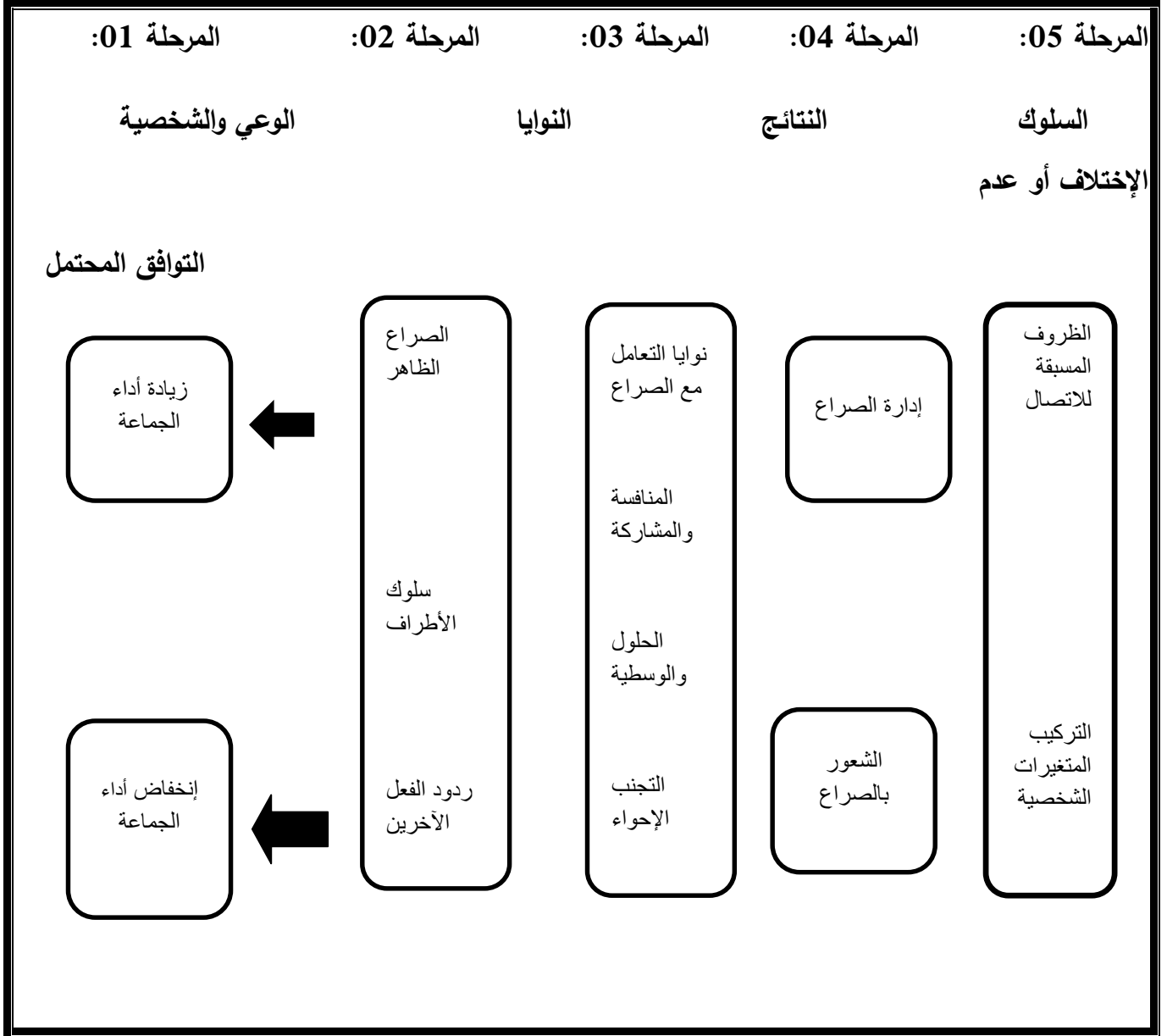
حيث يؤدي الاختلاف في أنماط شخصيات الأفراد وسماتهم الشخصية إلى عدم إتفاقهم وصعوبة التعامل مع بعضهم البعض مما يقودهم إلى نزاعات حادة فيما بينهم، خاصة الأشخاص ذوي الشخصيات النرجسية، المزاجية والعدوانية (معن محمود عياصرة ومروان محمد 2008).

3-6 أسباب نفسية:

إن إمتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثية أو مكتسبة من بيئة التجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعتها أو في جزئياتها الصراع داخل المنظمة. (القيوتي 2002 ص 55).

4- عملية الصراع:

تتكون عملية الصراع داخل المنظمة بحسب وجهة نظر (Carnivala et Misen) سنة 1986 من
خمس مراحل موضحة في الشكل (1)



الشكل 2 :

يوضح مراحل الصراع (CARNEVALA ET MISEN. 1986. P1-13)

المرحلة الأولى: (الاختلاف أو عدم توافق المحتمل)

تتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن اعتبارها أسباباً مؤدية إلى الصراع وهذه الأسباب تشتمل على: الاتصال عندما يكون مشوشاً أو مصحوباً بالضوضاء، أو عرقلة اتخاذ القرارات وعندما يكون واسعاً ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة، ثم العوامل الشخصية عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم.

المرحلة الثانية: (الوعي والشخصية)

تتمثل ببداية إدراك وبقدرته عند الأطراف المعنية والمتضحة في الصراع حيث يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور والانخراط العاطفي في الموقف والشعور بالتوتر والقلق، وبناء الاتجاهات جراء تلك المواقف سلبي أو إيجابياً.

المرحلة الثالثة: (النوايا)

تتمثل بالقرارات الضخمة والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني، حيث الكثير من الصراعات تبرز سبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع.

المرحلة الرابعة: (السلوك)

يتمثل هذا السلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل، بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على أبعاد درجة الصراع كما يلي:

- الصراع التخريبي.
- الجهود الموجهة للطرف الآخر.
- العدوانية والصديد.
- التهجم اللفظي.
- تحدي الآخرين.
- تجنب الصراع.

المرحلة الخامسة: (النتائج)

تتمثل في النتائج الوظيفية كما يكون الصراع إيجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة ويحثهم على الإبداع، الابتكار، وكذلك النتائج الغير وظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المنظمة والجماعة نظرا لوجود التعارض المؤدي الى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء.

5- آثار الصراع:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية وهذا الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الاهتمام بتحليل آثار الصراع وتقييمه ومع الإيمان بالصراع له آثار إيجابية على خصائص الفرد وتطوره، ولكنه لا يخلو من الآثار السلبية قد تدفع الفرد للإحباط.

5-1 الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعتبرون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه، أي أنه ظاهرة حتمية الحدوث داخل أي مؤسسة على أنه أساس التقدم والإبداع، حيث يعتبرون فاعلا في تحقيق البقاء والإستمرار وتطويره للأفكار الجديدة، حيث يتضمن الصراع التنظيمي على مجموعة من الآثار الإيجابية التي تتضمن ما يلي:

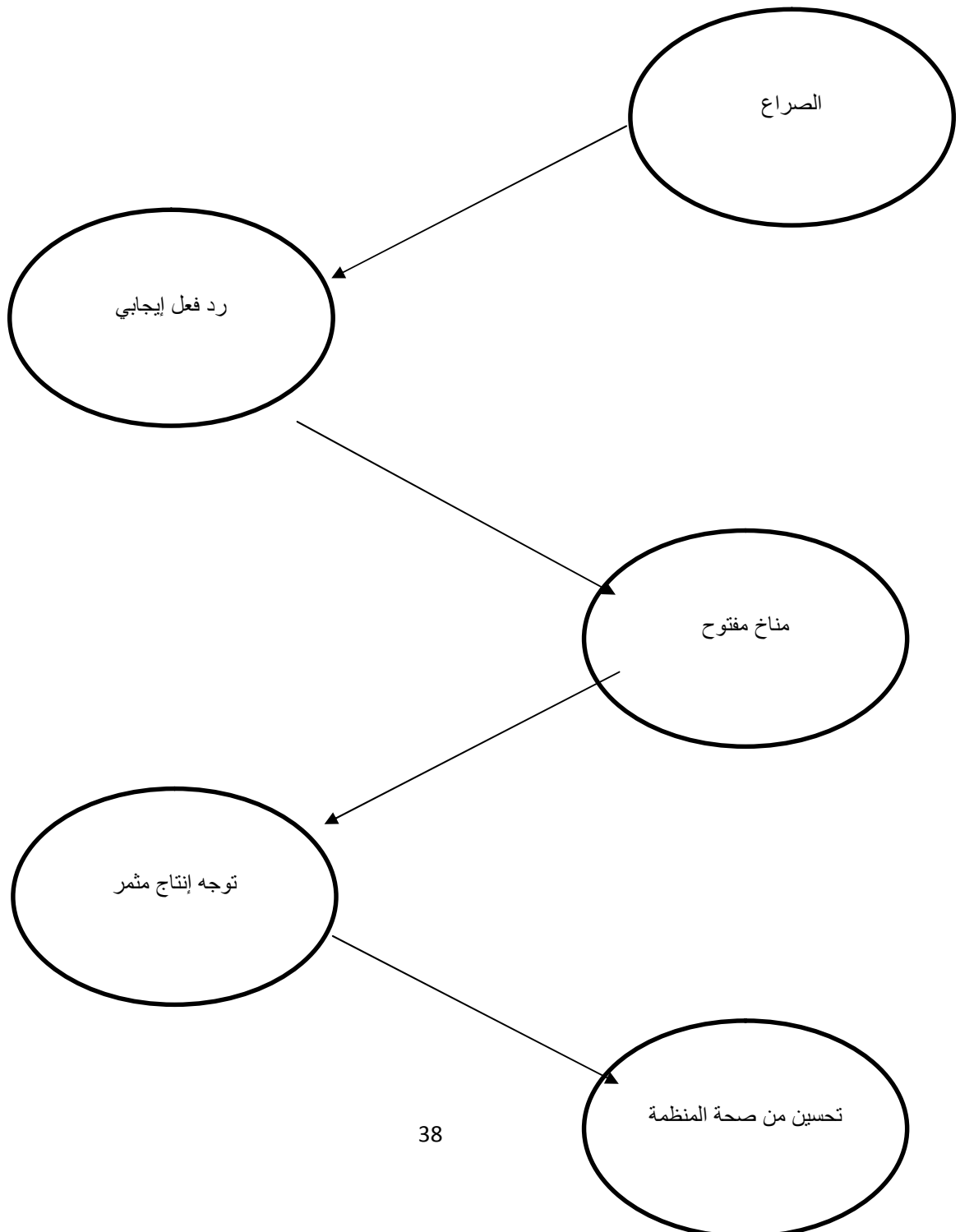
- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- يتضمن إعادة البحث عن مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يعمل على التحفيز، الإبداع، الابتكار والعمل بجدية أكبر وازدهار المواهب والقدرات التي تعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
- يؤدي إلى تحسين التنسيق من الأفراد والإدارات.
- ترضي بعض الحاجات النفسية مثل: الهيمنة والعدوان واحترام لآنا.

• يؤدي كذلك إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة.

• يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.

• تساعد على زيادة الإنتاج والنمو في المؤسسة.

(مصطفى يوسف سكاقي. 2015 ص 76-77)



الشكل رقم 3: يوضح المراحل الإيجابية للصراع

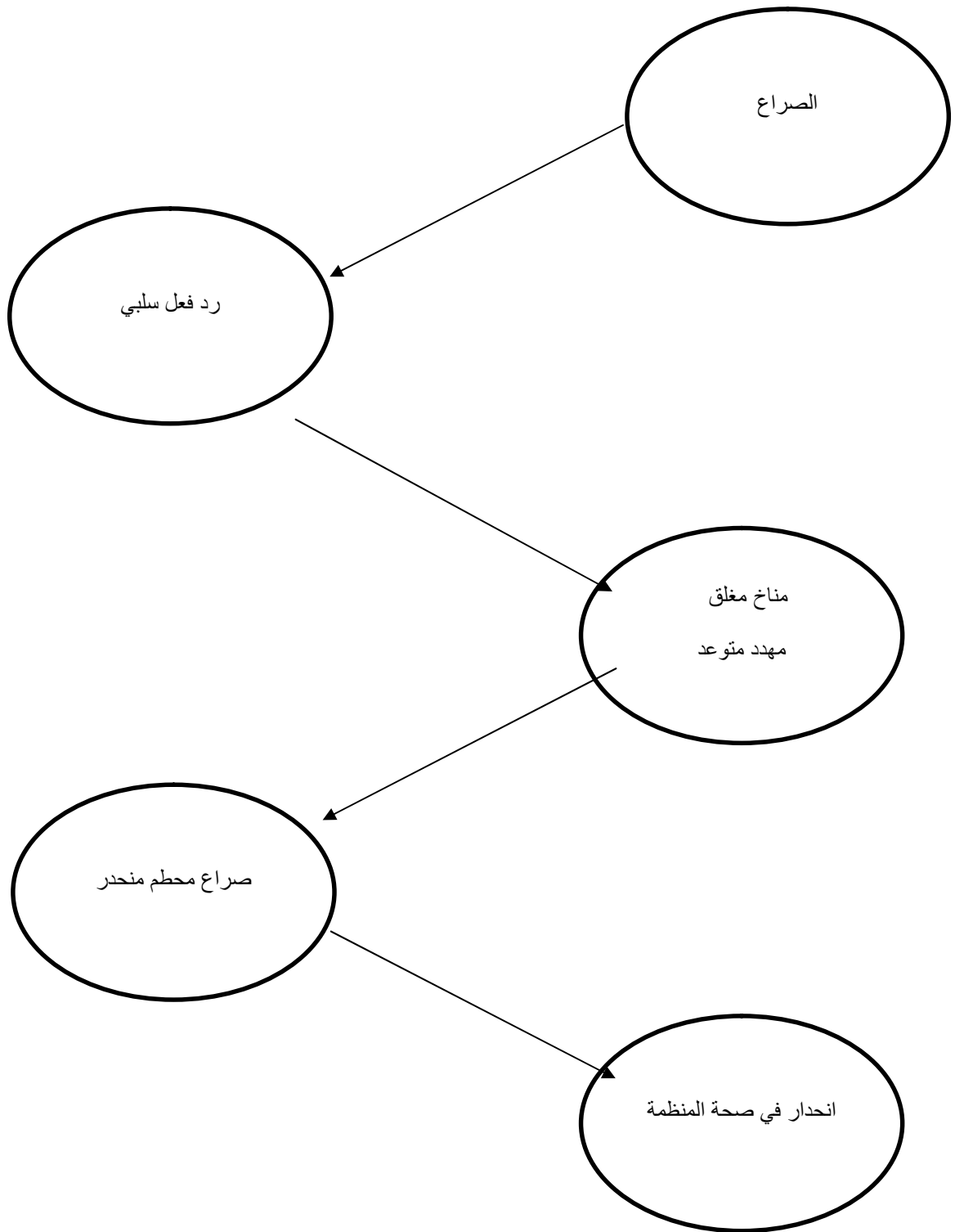
(عبد العزيز محمد 1989 ص 144)

5-2 الآثار السلبية:

لا يقتصر العلاقات داخل المؤسسة على علاقات الود والتعاون بين أفراد التنظيم وهذا ما يراه أصحاب المدرسة التقليدية إلى ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل الشخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ومجموعة من النزاعات والتوتر والإستقرار وهذا ما يثر بدوره على فعالية المؤسسة ومن الآثار السلبية كما يلي:

- يدفع كل طرف من أطراف الصراع في التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات و يهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- تستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- يعوق العمل التعاون والجماعي.
- إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجهود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- يعتبر مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

(ماجد عبد المهدي 2013 ص 299)



الشكل رقم 4: يوضح المراحل السلبية للصراع

(المومني 2006 ص 58)

جدول رقم 01: يمثل علاقة مستوى الصراع بمستوى أداء المنظمة.

الحالة	مستوى الصراع	نوع الصراع	مستوى أداء المنظمة
A	منخفض	غير وظيفي	منخفض
B	وسط	وظيفي	عالي
C	عالي	غير وظيفي	منخفض

6- إستراتيجيات إدارة الصراع:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي وبالتالي نتطرق إلى الأساليب الخمسة الآتية: أوضحها (بليك وموتون) على شكل شبكة إدارية.

6-1 أسلوب التجنب:

الذي يقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فالأسلوب أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة. قد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثلا على ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.

(قاسيمي 2000 ص 45).

6-2 أسلوب المجاملة:

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.

6-3 أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

6-4 أسلوب المنافسة:

هنا يلجأ المدير إلى استخدامه قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع وعلمية ضرورية.

6-5 أسلوب التعاون:

يعمل عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير إلى دراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة ويطرح بدائل الحل حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً وهذا الأسلوب يلزمه الوقت لأنه قد لا يتوفر المدير أحياناً ولكنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إلا إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية.

(قاسيمي 2000 ص 50)

وطرح أيضاً مارش وسيمون أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي نقلاً عن عبد العليم والشريف وهي

حل المشكلة:

من خلال التعاون و طرح التوصل الكل ما يرضي الجميع.

الإقناع:

يفترض هذا الأسلوب على إمكانية وجود اختلاف في الأهداف الفردية وينطوي على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

إجراء الصفقات أو المساومة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين الطرفين.

التحالف: تعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

(عبد العليم 2009 ص 269 - 270).

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق أتضح أن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية الحدوث وهي أمر طبيعي لا يخلو منه أي تنظيم وهو نتاج للتناقضات والاختلافات في الأهداف ومتطلبات الأفراد، وكذا أهداف المؤسسة وهذا الاختلاف قد يؤدي إلى حدوث سلوكيات غير مرغوب فيها من طرف الأفراد ما يؤثر بدوره على أدائهم وعلى استقرار المؤسسة، ومثل هذا العمل يقتضي إعادة بناء تركيبتها بشكل علمي وفق أسس واقعية وتخفيض تأثيرات الفروق وذلك عن طريق زيادة المستوى الثقافي وعقد برامج التوعية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- ميدان الدراسة

3- المنهج المستخدم

4- الدراسة الأساسية

5- أدوات جمع البيانات

6- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد

يعتبر الجانب النظري من أهم مراحل البحث بفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري للدراسة فهو يعتبر كمكمل له وفي هذا الجانب التطبيقي سوف نتطرق إلى عرض المنهجية المتبعة لهذه الدراسة فنستعملها بمنهج الدراسة الاستطلاعية مجتمع البحث وخصائصه عينة الدراسة ثبات أداة الدراسة ثم الأساليب المستخدمة في الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسة موضوع بحث معين وتساعد هذه الدراسة على جمع المعلومات والحقائق التي تخص موضوع بحثه ثم تحدد الطرق العلمية التي بواسطتها دراسة الموضوع. (عثمان قدور 2017 ص 113)

وقصد إجراء الدراسة الاستطلاعية فمنا بزيارة إلى ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية الموجودة في واد عيسي ولاية تيزي-وزو حيث سمحت لنا هذه الدراسة الأولية التحدث مع عمال الوحدة التجارية والاستفسار حول ما يتعلق بأهمية موضوع الدراسة المتمثل في (ضغوط العمل التنظيمية و علاقته بصراع التنظيمي) و قمنا بتطبيق استبيان الدراسة استبيان الدراسة على عينة بلغت عددها (100) عامل وأردنا من خلال هذه الدراسة:

- التأكد من وضوح بنود الاستبيان لعينة الدراسة
- ضبط الوقت اللازم والمستغرق لإجابة من طرف أفراد عينة الدراسة.
- حساب صدق وثبات الاستبيان.

2- ميدان الدراسة:

1-2 مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الوحدة التجارية التابعة لمؤسسة الوطنية للكهرباء والمنزلية الموجودة في واد عيسي ولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة من 23 الى 30 ماي 2023:

2-2 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (28) عامل مجمع وحدة التجارة التابعة للمؤسسة البالغ عدده (100) عامل.

2-3 نتائج الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بتوزيع عدد من النسخ على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة (28) عامل.

و لحسابه استعملنا معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) و هي مبنية في الجدول التالي :

الجدول رقم 2: معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

متغيرات الاستبيان	عدد البنود	حجم العينة	عامل الثبات
ضغوط العمل	40	28	0.76
الصراع التنظيمي	27	28	0.48
الثبات الكلي	67	56	1.24

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم 01: إلى أن استبيان يتسم بثبات مرتفع لكل من متغيري

الضغوط العمل والصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.76 لبنود متغير ضغوط العمل و0.48

لبنود متغير التنظيمي 1.24 لبنود الاستبيان ككل وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات الأداة فيها لو طبقت

على نفس الظروف التي أجريت فيها الدراسة

3- المنهج المستخدم:

يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعال لمجموعة من الأفكار المتنوعة

والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة.

(محمد عبيدات وآخرون 1999 ص 35)

ونظرا لطبيعة موضوعنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يمكن تعريفه على انه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة. وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية او بها ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

(محمد عبيدات وآخرون 1999 ص46)

4 - الدراسة الأساسية:

بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات اللازمة حول ميدان البحث ثم انجاز الدراسة الأساسية والتي تحتوي على العناصر التالية

4-1 مكان وزمان إجراء الدراسة:

4-1-1 مكان إجراء الدراسة:

تم إجراء الدراسة في المؤسسة وحدة التجارية التابعة لمؤسسة الوطنية للكهرباء ومنزلية الموجودة بواد عيسى لولاية تيزي وزو بعد إن تحصلنا على تسريح من قسم علم النفس لجامعة مولود معمري. تأسست في 12_01_1983 ولكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك تقر مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو وفي المؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (مردم9009-9002is) منذ 1998.

ويقدر رأس مالها ب 40000000 دج ثم ارتفع إلى 70000000000 دج عند الإصلاحات المقدره من طرف المديرية للخزينة العمومية ب 10279800000 دج

تمارس مؤسسة الوطنية للكهرباء ومنزلية eniem لوحدة التجارية لها ما يلي:

-التسويق

-خدمات ما بعد البيع

-التكوين وذلك بإرسال العامل للتكوين في حالة عدم التحكم مهام تم ترقيته.

4-1-2 زمان إجراء الدراسة:

تم دراستنا في السنة الجامعية 2023/2022 بعد الحصول على الموافقة من المؤسسة المعاينة في الفترة الممتدة من 2023/05/23 إلى غاية 2023/07/02.

4-2 المجتمع الأصلي للدراسة: يقصد به في دراستنا ذلك المجتمع الذي أخذنا منه عينة الدراسة وهو مجموعة من العمال بالمؤسسة وحدة التجارة التابعة لمؤسسة الوطنية للكهر ومنزلية في واد عيسى ولاية تيزي وزو والبالغ عددهم (100) عامل داخل الوحدة التجارية.

4-2-1 العينة وكيفية اختيارها:

تتكون عينة الدراسة من 100 عامل داخل الوحدة التجارية التابعة للمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية الموجودة في واد عيسى ولاية تيزي وزو تمثل هذه العينة 28 من المجتمع الأصلي الذي يضم 100 عامل و تجدر الشارة على أننا اعتمدنا على العينة القصدية لاختيار عينة البحث حيث كلما قبل عامل للوحدة التجارية المكلفة بالتسويق الخدمات ما بعد البيع الإجابة على أداة البحث قمنا بإدراجه في عينة البحث و بالتالي تحصلنا على عينة يبلغ عدد أفرادها 28 عامل.

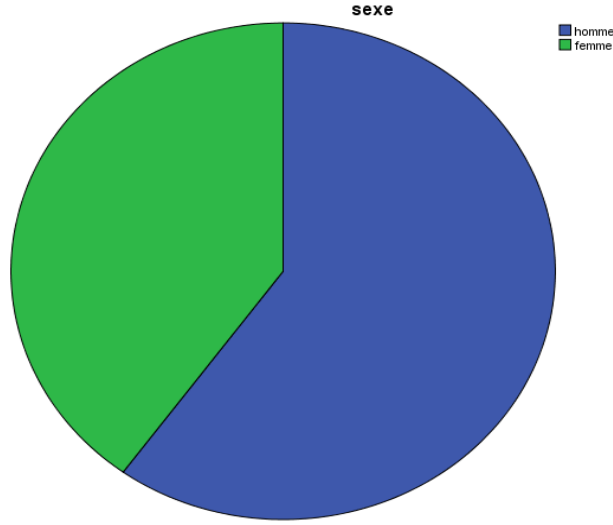
4-2-2 خصائص العينة:

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	توزيع	الجنس
60%	60		ذكر
40%	40		إناث
100%	100		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 ان نسبة الذكور أكبر حيث ب 60 % ويتكرر 60 فرد ثم تليها فئة الإناث ب 40% ويتكرر 40 فردا.

الشكل رقم 5: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



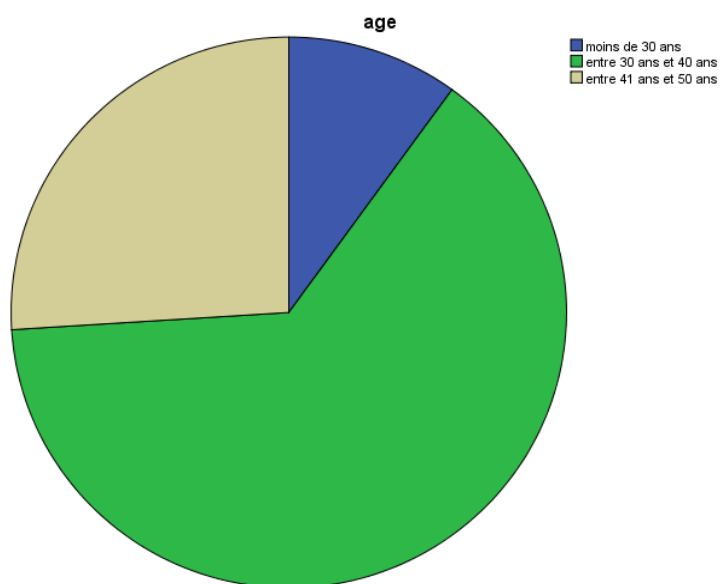
الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	توزيع السن
10%	10	أقل من 30 سنة
64%	64	بين 30 سنة و 40 سنة
26%	26	بين 40 سنة و 50 سنة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) نسبة الفئة العمرية الأكبر في المؤسسة من 30 الى 40 سنة يبلغ عددهم 64 تكرار والذي قدرت بنسبة 64% ثم تليها الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة الذي يبلغ عددهم 26 تكرارا

والذي قدرت بنسبة 26% وفي الأخير الفئة العمرية اقل من 30 سنة التي قدر عددها 10 تكرار بنسبة 10%:

الشكل رقم 6: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

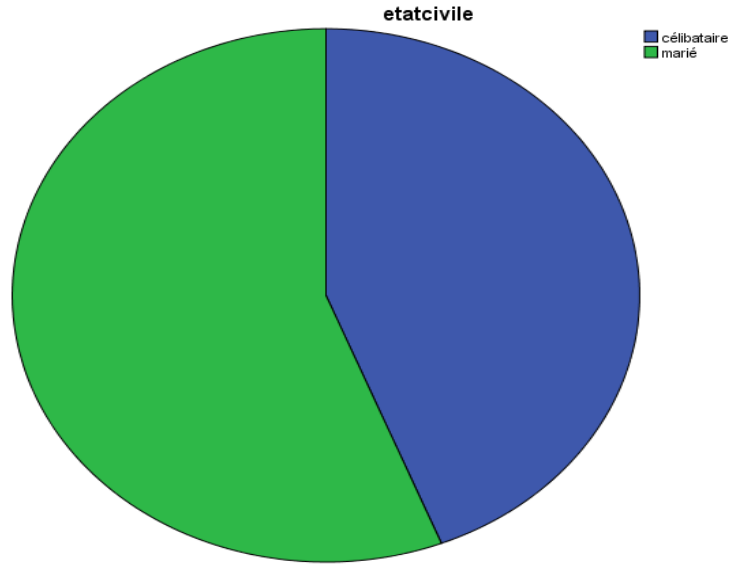


الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	توزيع الحالة الاجتماعية
%44	44	أعزب
%56	56	متزوج
%100	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن نسبة المتزوجين أكبر حيث تقدر ب %56 بتكرار 56 فرد. ثم تليها فئة العزاب ب %44 بتكرار 44 فرد

الشكل رقم 7: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

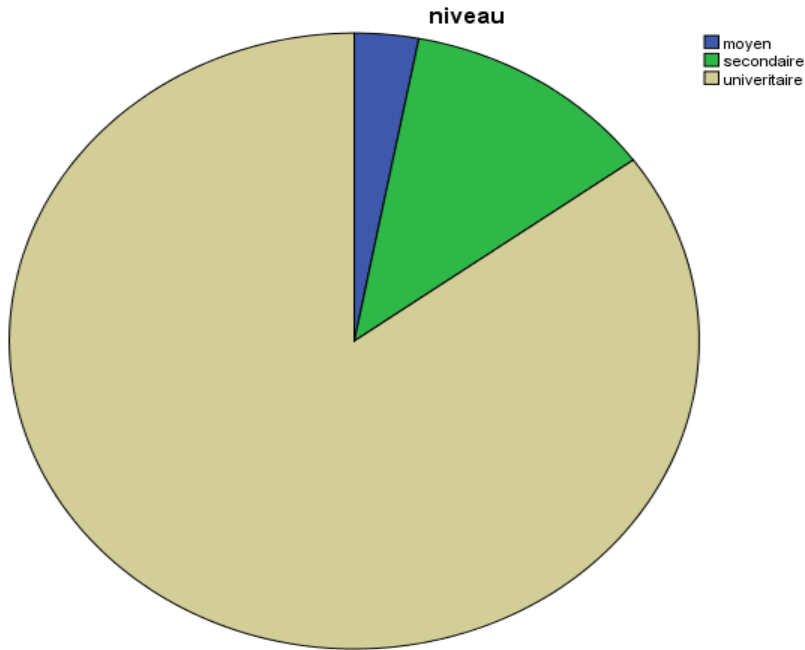


الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	توزيع المستوى
3%	3	متوسط
12%	12	ثانوي
85%	85	جامعي
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن أكبر نسبة هم أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 85% بتكرار 85 فرد ثم تليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 12% بتكرار 12 فرد وفي الأخير يليهم أصحاب المستوى المتوسط بنسبة تقدر ب 3% بتكرار 3 فرد.

الشكل رقم 8: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير التعليمي.

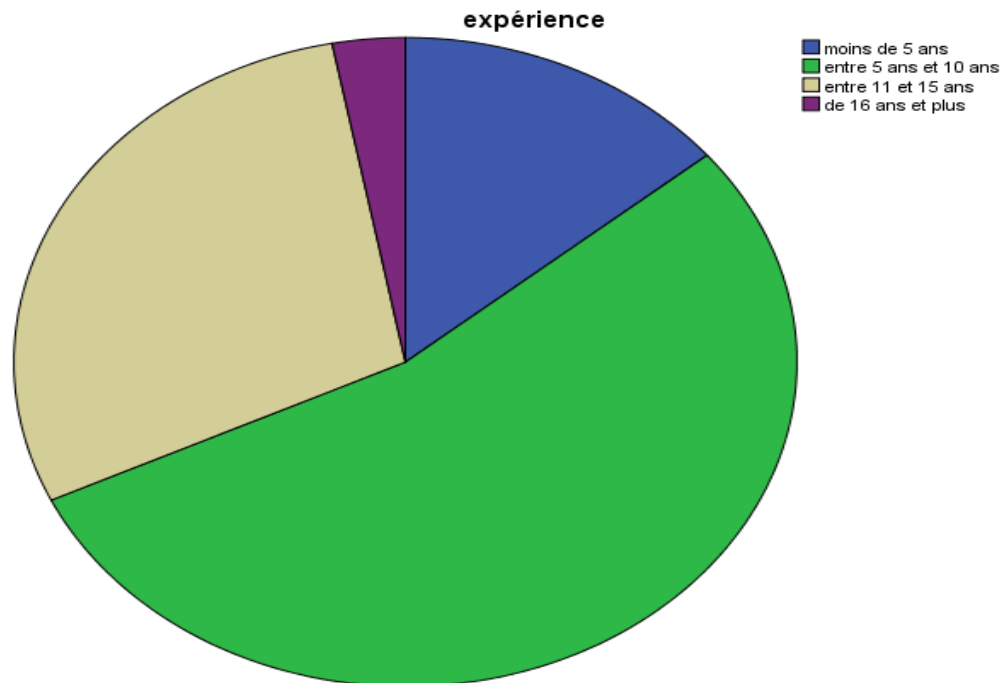


الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة

توزيع	الخبرة	تكرار	نسبة المئوية
اقل من 5 سنة		14	14%
من 5 إلى 10 سنة		54	54%
من 11 إلى 15 سنة		29	29%
من 16 وما فوق		3	3%
المجموع		100	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 أن أكبر نسبة هم أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 54% ويتكرر 54 فرد ثم تليهم أصحاب 11 إلى 15 سنة بنسبة 29% ويتكرر 29 فرد ثالثا اقل من 5 سنوات بنسبة 14% ويتكرر 14 فرد وفي الأخير دو 15 سنة بنسبة 3% ويتكرر 3 فرد.

الشكل رقم 9: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة.



5- أدوات جمع البيانات:

من أجل جمع المعلومات الموثوقة من ميدان الدراسة استعملنا عددا منها كالتالي:

5-1 الملاحظة:

هناك عدة طرق للملاحظة ونحن استخدمنا الملاحظة الطبيعية، حيث تتضمن ملاحظة السلوك بشكل طبيعي حيث جعلنا العمال يظنون اننا افراد من المجموعة دون ان نكون مشتتين لعمالهم حيث قمنا بتحديد بعض الخطوات لنجاح هذه الملاحظة: اين حددنا الهدف، كذلك تحديد السلوك كان قائم حول الصراعات والعلاقات القائمة بينهم، كذلك الحصول على معلومات سابقة حول بعض الصراعات داخل المؤسسة.

5-2 المقابلة:

قمنا باستخدام هذه الأداة في دراستنا حيث وجهنا بعض الأسئلة لمسئول الوحدة التجارية في مؤسسة الوطنية للكهرباء والمنزلية فيما يتعلق بموضوع بحثنا وحول الأهمية التي تعطي للعامل في المؤسسة كما قمنا بطرح أسئلة للعمال حول ظروف العمل والصعوبات التي يواجهونها في أداء عملهم.

5-3 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما النفسية اعتمادا عليه نظرا لسهولة تطبيقه ومعالجة البيانات التي نتحصل عليها من خلاله فهو وسيلة للحصول على إجابة العديد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه.

ويعد الاطلاع على التراث العلمي الذي تناول كلا المتغيرين والدراسات التي عالجتها هاذين المتغيرين والأخذ بنصائح الأساتذة المحكمين والأساتذة المشرفة بصفة خاصة قمنا ببناء الاستبيان الذي يحتوي على البيانات الشخصية بأفراد العينة وهي الجنس والسن ثم الحالة العائلية والمستوى التعليمي الخبرة.

كما يحتوي الاستبيان على متغيرين هما:

المتغير الأول: يتألف من 40 بند موجه لقياس ضغوط العمل.

البعد 1: عبء العمل يتكون من 10 بند يحمل الأرقام (10=9=8=7=6=5=4=3=2=1)

البعد 2: غموض الدور يتكون من 10 بند يحمل الأرقام (11=12=13=14=15=16=17=18=19=)

(20)

البعد 3: مصادر البيئة الداخلية تتكون من 10 بند يحمل الأرقام

(21=22=23=24=25=26=27=28=29=30)

البعد 3: مصادر البيئة الخارجية تتكون من 10 بند يحمل الأرقام

(31=32=33=34=35=36=37=38=39=40)

المتغير الثاني: يتألف من 27 بند موجه لقياس الصراع التنظيمي.

6- اساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدنا على:

* حساب النسبة المئوية

* معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات (Alpha Cronbach)

* معامل ارتباط بيرسون (Pearson) .

1- عرض نتائج الدراسة:

1.1: التذكير بفرضيات الدراسة:

- فرضية عامة.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والفراغ التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين غموض الدور والفراغ.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية بمنظمة والفراغ التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والفراغ التنظيمي.

2.1. نتائج فرضيات الدراسة

الجدول رقم (01): نتائج الفرضية العامة.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	ضغوط العمل التنظيمية	91,44	33,62	0,762**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (01) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,762 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة في ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي.

جدول رقم 2 علاقة عبء العمل والصراع التنظيمي.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	عبء العمل	23,63	8,58	0,485**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (2) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,485 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة في عبء العمل والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والصراع التنظيمي.

جدول رقم (03) علاقة غموض الدور والصراع التنظيمي.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	غموض الدور	21,97	8,52	0,473**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (3) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,473 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين غموض الدور والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي.

جدول رقم (04) علاقة الضغوط العمل المترتبة بالبيئة الداخلية للمنظمة والصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة sig	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	العينة
دالة	0,01	0,00	0,334**	8,50	24,37	البيئة الداخلية	100
				25,67	55,31	الصراع التنظيمي	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (4) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,334 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين البيئة الداخلية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين البيئة الداخلية والصراع التنظيمي.

جدول رقم (05) علاقة ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الخارجية والصراع التنظيمي:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة sig	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	العينة
دالة	0,01	0,00	0,384**	9,05	22,79	البيئة الخارجية	100
				25,67	55,31	الصراع التنظيمي	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (5) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,384 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين البيئة الخارجية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين البيئة الخارجية والصراع التنظيمي.

2= تحليل ومناقشة النتائج:

بناء على دراستنا الميدانية التي قمنا بها حول ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي على الموظفين العاملين في الوحدة التجارية واد عيسي، نستنتج ان كلما زاد مستوى درجات ضغوط العمل التنظيمي زاد مستوى الصراع التنظيمي.

وعلى الرغم من اختلاف المتغير التابع " الصراع التنظيمي " لدراستنا مع الدراسات السابقة، الا أن وجدنا مستوى متقارب للضغط العمل التنظيمية بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت اليها دراستنا.

نلاحظ بالرجوع الى الجدول بأن مؤسسة ENIEM لا تمارس تحيزات بين الجنسية فيما يخص التوظيف وبالرجوع الى الجدول رقم (1) نلاحظ بأن مؤسسة ENIEM تضع الاولوية لأفراد ذوي المستوى الجامعي بدليل 85% أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي، كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول (5) بأن اغلبية أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية تتراوح ما بين 10/5 سنوات.

3=الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا بأن ضغوط العمل التنظيمية لديها علاقة بالصراع التنظيمي وهذا رغم حصولنا على ارتباط موجب بين المتغيرين، حيث توصلت دراستنا الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عبئ العمل والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الداخلية للمنظمة والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الخارجية للمنظمة والصراع التنظيمي.

4-الاقتراحات والتوصيات:

- 1- العمل على تخفيف العبء على عاتق الموظفين
- 2- ووضع الشخص المناسب، حيث أنه كلما كان العمل مناسب للقدرات الفردية للموظف كلما قل الاختراق لديه.
- 3- استشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة
- 4- اعطاء حوافز مادية ومعنوية للموظفين
- 5- تبني استراتيجيات لتفادي الاستنزاف والملل والضجر
- 6- العمل على تحقيق طموحات ورغبات الموظفين
- 7- العمل على استحداث روح المبادرة والتعاون بين الموظفين
- 8- تعزيز وتقدير جهود ومهارات الموظفين
- 9- العمل على استبعاد كل المعوقات التي قد تعرقل عملهم
- 10- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لتجنب الاحباط والارهاق
- 11- تخصيص دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين

1- عرض نتائج الدراسة:

1.1: التذكير بفرضيات الدراسة:

- فرضية عامة.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والفراغ التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين غموض الدور والفراغ.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية بمنظمة والفراغ التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والفراغ التنظيمي.

2.1. نتائج فرضيات الدراسة

الجدول رقم (01): نتائج الفرضية العامة.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	ضغوط العمل التنظيمية	91,44	33,62	0,762**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (01) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,762 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة في ضغوط العمل التنظيمية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي.

جدول رقم 2 علاقة عبء العمل والصراع التنظيمي.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	عبء العمل	23,63	8,58	0,485**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (2) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,485 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة في عبء العمل والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والصراع التنظيمي.

جدول رقم (03) علاقة غموض الدور والصراع التنظيمي.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	غموض الدور	21,97	8,52	0,473**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (3) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,473 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين غموض الدور والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي.

جدول رقم (04) علاقة الضغوط العمل المترتبة بالبيئة الداخلية للمنظمة والصراع التنظيمي.

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	البيئة الداخلية	24,37	8,50	0,334**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (4) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,334 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين البيئة الداخلية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين البيئة الداخلية والصراع التنظيمي.

جدول رقم (05) علاقة ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الخارجية والصراع التنظيمي:

العينة	متغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
100	البيئة الخارجية	22,79	9,05	0,384**	0,00	0,01	دالة
	الصراع التنظيمي	55,31	25,67				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (5) بأن قيم معامل الارتباط بيرسون ** 0,384 والدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 تقبل بالفرضية التي مفادها توجد علاقة بين البيئة الخارجية والصراع التنظيمي وترفض الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين البيئة الخارجية والصراع التنظيمي.

2= تحليل ومناقشة النتائج:

بناء على دراستنا الميدانية التي قمنا بها حول ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي على الموظفين العاملين في الوحدة التجارية واد عيسي، نستنتج ان كلما زاد مستوى درجات ضغوط العمل التنظيمي زاد مستوى الصراع التنظيمي.

وعلى الرغم من اختلاف المتغير التابع " الصراع التنظيمي " لدراستنا مع الدراسات السابقة، الا أن وجدنا مستوى متقارب للضغط العمل التنظيمية بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت اليها دراستنا.

نلاحظ بالرجوع الى الجدول بأن مؤسسة ENIEM لا تمارس تحيزات بين الجنسية فيما يخص التوظيف وبالرجوع الى الجدول رقم (1) نلاحظ بأن مؤسسة ENIEM تضع الاولوية لأفراد ذوي المستوى الجامعي بدليل 85% أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي، كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول (5) بأن اغلبية أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية تتراوح ما بين 10/5 سنوات.

3=الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا بأن ضغوط العمل التنظيمية لديها علاقة بالصراع التنظيمي وهذا رغم حصولنا على ارتباط موجب بين المتغيرين، حيث توصلت دراستنا الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عبئ العمل والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الداخلية للمنظمة والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المترتبة بالبيئة الخارجية للمنظمة والصراع التنظيمي.

4-الاقتراحات والتوصيات:

- 1- العمل على تخفيف العبء على عاتق الموظفين
- 2- ووضع الشخص المناسب، حيث أنه كلما كان العمل مناسب للقدرات الفردية للموظف كلما قل الاختراق لديه.
- 3- استشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة
- 4- اعطاء حوافز مادية ومعنوية للموظفين
- 5- تبني استراتيجيات لتفادي الاستنزاف والملل والضجر
- 6- العمل على تحقيق طموحات ورغبات الموظفين
- 7- العمل على استحداث روح المبادرة والتعاون بين الموظفين
- 8- تعزيز وتقدير جهود ومهارات الموظفين
- 9- العمل على استبعاد كل المعوقات التي قد تعرقل عملهم
- 10- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لتجنب الاحباط والارهاق
- 11- تخصيص دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- 1- ابو شيخة، نادر احمد: مدخل الى ادارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 2- ابو شيخة، نادر احمد: مدخل الى ادارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013.
- 3- العميان، محمد سليمان، السلوك التنظيمي: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 4- امام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الادارة العامة، السعودية، 1977.
- 5 = عبد الرحمان، العيسوي، سيكولوجية الادارة الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1977.
- 6- حريم حسن: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
- 7- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموساوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، 2005
- 8- خليل محمد حسن شماع، حظيرة كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 9- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2011.
- 10- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2011.
- 11- عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ب ط، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
- 12 = طارق بن موسى العتيبي، الصراعات وأساليب التعامل معها، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2006.
- 13- عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض 1998

- 14-عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 205.
- 15-عثمان قدور، أثر الضغوط العمل التنظيمية على الاداء الوظيفي للعمال الجزائري، دراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحفي بميلة ولاية الجزائر، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2017.
- 16=كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط4): دار الفكر لمنشر والتوزيع، عمان.
- 17-محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2005.
- 18-محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 19-محمد قاسم القرويتي: السلو التنظيمي (دراسة الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000/2002.
- 20-مصطفى يوسف سكافي: ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار حميد للنشر، دار حميد للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2013.
- 21-معين محمد عياصرة / مروان محمد بن احمد، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل، الدار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان 2008
- 22- منجد عبد اللطيف الخشالي الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004
- 23-موساوي ليندة علاقة الضغط المهني ببعض المتغيرات المهنية والفردية عند الممرضين ..، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة دراسة ميدانية ببعض مستشفيات مدينة... 2002.
- قائمة المراجع الاجنبية:

1-Hanson ,1991, p36.

2-March & Simon, p276.

3-Leavitt, 1964, p212.

4-Sikon,2001, p796.

5-Chniewist Albert ,1993, p220.

6-Parson Larry, 1994, s.p

الملاحق

ملحق رقم (01): إستبيان في صورته النهائية

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

سيدتي سيدي:

نحن بصدد إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان " ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي " لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM للصناعات الأجهزة الكهرومنزلية بواد عيسي، ولاية تيزي وزو

نرجوا منكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان المقدم لكم، نحيطكم علما بأن أجوبتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على مساعدتكم لنا لانجاز هذه المذكرة.

تحت إشراف:

الطالبان:

- أ. خمنو.

- قاضي طيب.

- حمو الحاج الياس.

السنة الجامعية 2023/2022

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج(ة)

مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5- 10 سنوات

من 11 الى 15 سنوات من 16 فأكثر

المحور الفرعي: أ- عبئ العمل

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	أشعر بالتعب والانهك مع نهاية فترة العمل					
02	الوقت المتاح لأداء الاعمال الموكلة غير كافية					
03	مستوى متطلبات عملي عالية جدا					
04	اتخذ وضعيات مرهقة أثناء تأدية المهام					
05	تتسم بعض الاعمال الموكلة الي من قبل رؤسائي بالصعوبة والتعقيد					
06	التوزيع غير العادل للعلاوات يسبب عبئا لدى العامل					
07	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها					
08	ضغط العمل يدفعني إلى الغياب المتكرر					
09	إن متطلبات الوظيفة تؤثر سلبا على حياتي الخاصة					
10	أكلف بمسؤوليات بدون صلاحيات كافية لتنفيذها					

المحور الفرعي (ب) : غموض الدور

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	معارض	معرض بشدة
11	كثيرا ما أقوم بأعمال ليست جزء من وظيفتي					
12	لا أتمتع بالحرية الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي					
13	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليه					
14	أنفذ طلبات لمدراء لا أقع تحت سلطتهم الرسمية					
15	غياب قواعد التنظيم وتوزيع المهام على العمال					
16	أعترض على التدخل المدراء الآخرين (غير مديري المباشر) في عملي					
17	الرؤساء يتفهمون نتائج عملي بطريقة خاطئة					
18	اعتبر أن القواعد والإجراءات في هذه المؤسسة غير مفهومة					
19	أعترض على تكليفي ببعض المهام التي أشعر بأنها ليست ضمن اختصاصي					
20	أعاني من نقص المعلومات اللازمة لتأدية عملي					

المحور الفرعي ج: مصادر البيئة الداخلية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	معارض	معرض بشدة
21	الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل					
22	أقوم بأداء أعملى تتعارض مع قيمي الشخصية					
23	الحوافز الممنوحة من الشركة تتم بطريقة غير منتظمة					
24	أشعر أن هناك فرقا كبيرا من ثقافتي وثقافة زملائي في المنظمة					
25	الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتعارض مع ثقافتي الشخصية					
26	التدريب الذي أتلقاه في الشركة لا يتناسب مع التطور السريع في تقنيات العمل					
27	يطلب من رؤسائي أداء أعمال تفوق قدراتي					
28	تتسم بعض الأعمال الموكلة إلى من قبل رؤسائي بالصعوبة والتعقيد					
29	أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الحسد					
30	المشرفون لا يقدمون إلى المعلومات الكافية عن طبيعة العمل خوفا على مركزهم					

المحور الفرعي د: مصادر البيئة الخارجية

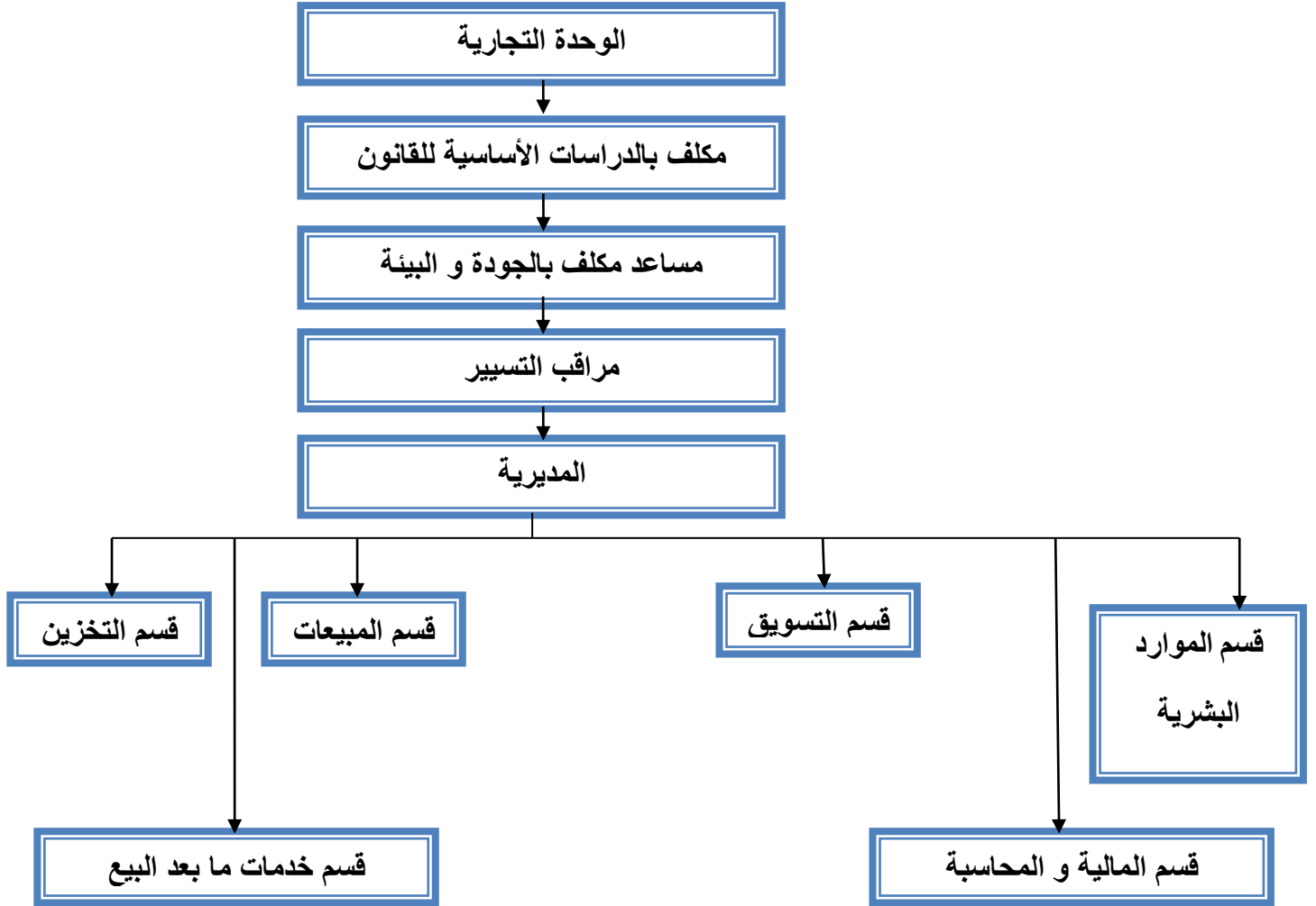
الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	معارض	معرض بشدة
31	إدارة الشركة غير مهتمة بدفع أو تحسين أجور من خلال غلاء المعيشة					
32	المنصب الذي أشتغله يتسم بعدم التقدير الاجتماعي					
33	أقوم بتنفيذ قرارات تأتي من خارج المؤسسة					
34	هناك من يعيق تقدمي في المؤسسة					
35	أجد صعوبة في التعامل مع مديري					
36	أجد صعوبة كبيرة في استيعاب التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل					
37	أسرتي تشعر بعدم الرضا حيال وظيفتي					
38	نظام العمل يجعلني غير قادر على المشاركات الاجتماعية					
39	ارتفاع أسعار السلع والخدمات مع عدم تحسين الأجور اثر على قدرتي الشرائية					
40	أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة لحالة الركود التي يمر بها الاقتصاد					

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	معارض	معرض بشدة
01	تجد صعوبة في اختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهم					
02	تتنافس فرق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء					
03	يسعى الزملاء لإحداث اختلالات تنظيمية عندما أحقق أهدافي					
04	تتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً					
05	تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات الأخرى حول المناصب والصلاحيات					
06	تتفادى إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل					
07	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين ومتطلباتهم					
08	يزداد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية					
09	تحاول الجماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها					
10	سب ومناوشات بين العاملين والنقاش الأيديولوجي داخل المنظمة					
11	تراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم إيجادها					
12	تلجأ إلى استشارة المتخصص للوصول إلى أفضل حلول منذ بداية تطور مشكلة الصراع					
13	تعمل على تحقيق المنافع للأطراف المتصارعة للوصول إلى رضا الجميع					
14	تسعى إلى تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها					
15	تعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون والعمل بؤادر نشؤ الصراع داخل المنظمة					

					16	تعمل على تهيئة مناخ يسوده التعاون والحل بوادر نشوء الصراع داخل المنظمة
					17	تتفادى اتخاذ مواقف التي قد تؤدي إلى الصراع
					18	تقلل من شأن نقاط الخلاف مع أفراد جماعات الأخرى
					19	تضحى برغباتك في سبيل رغبات الآخرين
					20	تدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة
					21	تتفاوض مع الأطراف المصارعة للوصول إلى حل الصراع
					22	تستخدم العبارات المهدبة التي تساعد على ضبط النفس أثناء مواجهة الصراع
					23	تمارس الضغوطات على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهة نظرك لحل الصراع
					24	يتوقف تحقيقي لأهدافي على إفشال أهداف الزملاء
					25	أسعى بالاستمرار لإحباط أهداف الزملاء
					26	أشعر بالانزعاج عندما يعرض عليا الزملاء أفكارهم
					27	لا أجد اهتمامات لاقتراحاتي

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لمؤسسة ENIEM



الملحق رقم (03): قائمة أساتذة المحكمين:

الرقم	الإسم و اللقب	مكان العمل
01	الاستاذ عبد الرزاق حمر العين	قسم علم النفس جامعة مولود معمرى
02	الاستاذ عثمان قدور	قسم علم النفس جامعة مولود معمرى
03	الاستاذ حسن بن نبى	قسم علم النفس جامعة مولود معمرى
04	الاستاذ عادل بلعريبي	قسم علم النفس جامعة مولود معمرى
05	الاستاذة أحلام كلتين	قسم علم النفس جامعة مولود معمرى

ملحق رقم (04): نتائج تحليل الاحصائي SPSS:

Corrélations

		صراع التنظيمي	ضغوط العمل
صراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

Corrélations

		صراع التنظيمي	عبء العمل
صراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,485**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
عبء العمل	Corrélation de Pearson	,485**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

Corrélations

		صراع التنظيمي	غموض الدور
صراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,473**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
غموض الدور	Corrélation de Pearson	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

Corrélations

	صراع التنظيمي	المصادر الداخلية
صراع التنظيمي	1	,334**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,001
N	100	100
المصادر الداخلية	,334**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,001
N	100	100

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

Corrélations

	صراع التنظيمي	المصادر الخارجية
صراع التنظيمي	1	,384**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	100	100
المصادر الخارجية	,384**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	100	100

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

Tableau de fréquences

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide homme	60	60,0	60,0	60,0
femme	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 30 ans	10	10,0	10,0	10,0
entre 30 ans et 40 ans	64	64,0	64,0	74,0
entre 41 ans et 50 ans	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

etatcivile

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
célibataire	44	44,0	44,0	44,0
Valide marié	56	56,0	56,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moyen	3	3,0	3,0	3,0
Valide secondaire	12	12,0	12,0	15,0
univeritaire	85	85,0	85,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

expérience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	14	14,0	14,0	14,0
entre 5 ans et 10 ans	54	54,0	54,0	68,0
Valide entre 11 et 15 ans	29	29,0	29,0	97,0
de 16 ans et plus	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	