



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنمية الموارد البشرية

## ضغوط العمل و الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية ب: المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2018 .

إعداد الطالبة: مراح فطيمة . إشراف الأستاذة : لعموري أسماء.

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. ميهوبي إسماعيل	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. لعموري أسماء	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا ومقررا
د. شتوح فاطمة	أستاذة محاضرة - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده سبحانه وتعالى كثيرا على هذه النعمة ونسأله ان يوفقنا لما يحبه و  
يرضاه.

نتوجه بالشكر الجزيل الى من لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة و كانت نعمة السيد و  
التي لولما لما قدمتم مشروعي

هنا , الاستاذة المشرفة لعموري أسماء اداء الله شجرة تنير طريق العلم كما نتوجه بالشكر الى  
اساتذة و عمال العلوم الاجتماع

و التي ارتويينا من منابرهم العلمية طوال فترة دراستنا.

كما نتقدم بالشكر الى المؤسسة العمومية لعموريات - تبسة - على استقبالنا و على المساعدات التي  
قدموها لنا

كما اتقدم بالشكر الخالص الى الاساتذة اعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تدخلهم وبقبول واثراء  
هذه الرسالة ولا يفوتنا ان نشكر

كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب او من بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
23-05	الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة .
05	تمهيد
07-06	أولا :الإشكالية.
08	ثانيا : فرضيات الدراسة .
08	ثالثا :أهمية الدراسة.
09	رابعا :أهداف الدراسة .
09	خامسا : أسباب إختيار الموضوع
14-10	سادسا : تحديد المفاهيم .
22-14	سابعا : الدراسات السابقة .
23	خلاصة الفصل
48-26	الفصل الثاني : ضغوط العمل
26	تمهيد .
27	أولا : مفهوم ضغوط العمل .

## فهرس المحتويات

30-28	ثانيا : النظريات المفسرة لضغوط العمل .
31	ثالثا : عناصر ضغوط العمل
32	رابعا : مراحل ضغوط العمل .
34	خامسا : أنواع ضغوط العمل .
36	سادسا : مصادر ضغوط العمل .
41	سابعا : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل .
44	ثامنا : إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل.
48	خلاصة الفصل .
74-51	<b>الفصل الثالث : الصراع التنظيمي .</b>
51	تمهيد .
52	أولا : مفهوم الصراع التنظيمي .
53	ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي .
56	ثالثا : خصائص ومظاهر الصراع التنظيمي .
57	رابعا : مراحل الصراع التنظيمي .
59	خامسا : أنواع الصراع التنظيمي .
64	سادسا : أسباب الصراع التنظيمي .
68	سابعا : الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي .
69	ثامنا : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
74	خلاصة الفصل .
98-77	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .</b>

## فهرس المحتويات

77	تمهيد :
78	أولا :مجالات الدراسة .
82	ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة .
83	ثالثا :أدوات جمع البيانات.
86	رابعا :العينة وخصائصها.
97	خامسا :أساليب تحليل البيانات.
98	خلاصة الفصل .
138-101	<b>الفصل الخامس :عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج .</b>
101	تمهيد :
102	أولا :عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة .
102	01- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى .
112	02- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية .
121	03- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة .
126	ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة.
126	01- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
131	02-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .
134	03- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم .
135	ثالثا :النتائج العامة .
137	رابعا : التوصيات والاقتراحات .
	الخاتمة.

## فهرس المحتويات

	قائمة المصادر والمراجع .
	الملاحق .
	ملخص (باللغة العربية والأجنبية) .

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
81	يوضح تعداد العمال حسب الفئات او حسب طبيعة منصب العمل	01
86	يوضح قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستمارة	02
88	يوضح كيفية إختيار العينة من كل طبقة	03
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
91	يوضح متغير العينة حسب متغير السن	05
92	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
93	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
95	يمثل توزيع العينة حسب طبيعة العمل	08
96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	09
102	يبين ما إذا كانت هناك فترات راحة أثناء العمل	10
103	يوضح ما تحتاجه الوظيفة من جهد فكري وعضلي	11
104	يبين إمكانية انجاز العمل في الوقت المحدد	12
105	يوضح انجاز أعمال زائدة عن العمل الرسمي	13
106	يوضح أن كثرة الأعمال الموكلة إلى العمال تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم	14
107	يوضح طبيعة العمل وما يسببه من توتر وقلق	15
108	يوضح مدى ثقل المسؤولية الموكلة للعمال	16
109	يبين ما إذا كان التعامل مع الرئيس بشكل مباشر يشكر ضغطا على العمال	17
110	يبين مدى إزعاج العمل بنظام المناوبة	18
111	يوضح استدعاء العمال للعمل أيام الإجازة	19
112	يوضح ما إذا كان عمال الصحة يواجهون مشاكل في العمل	20
113	يوضح ما إذا كانت مشاكل تؤثر على جودة أداء العمال	21

114	يبين ما إذا كانت هناك خلافات وتوترات بين زملاء العمل ومدى تأثيرها على أدائهم	22
115	يوضح مدى إنفاق العمال مع رئيسهم حول المهام الموكلة إليهم	23
116	يبين ما إذا كانت هناك مشاكل مع الأشخاص الجدد في العمل	24
117	يوضح الصراعات التي تنشأ بسبب الاختلاف في المستوى التعليمي	25
118	يوضح مدى تأثير عدم مشاركة العمال في إتخاذ القرار	26
119	يوضح عدم مرونة خطوط الإتصال ومدى تأثيرها على أداء العمال	27
120	يبين مدي تأثير إزدواجية الأوامر على أداء العمال وجودة الخدمات الصحية	28
121	يبين ما إذا كان تعدد المهام الموكلة إلى العمال تؤدي إلى إعاقة سير العمل	29
122	يوضح المهام المسندة التي تفرضا طبيعة المهنة على العامل تفوق قدراته	30
122	يبين ما إذا كان العامل يشعر بعبء العمل	31
123	يبين عدم قدرة الإدارة على فض الخلافات التي تحدث بين العاملين	32
124	يبين عدم قدرة الإدارة على فض الخلافات والنزاعات التي تحدث بين المدير والعمال	33
125	يبين ما إذا كان المستشفى يمتلك رؤية تنظيمية واضحة ودقيقة	34

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يوضح عناصر ضغوط العمل	01
60	يوضح أنواع الصراع التنظيمي	02
90	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
91	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
92	منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	05
94	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
95	منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	07
96	منحنى بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	08

# مقدمة



لقد أصبحت ظاهرة الضغوط جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية ، لا يمكن تجنبها وذلك مع تعقد الحياة و ازدياد متطلباتها ، وما يصبحها من قلق مستمر وتغير سريع و متواصل في جميع المجالات التي يشهدها عالمنا اليوم ، و ما يتبع ذلك من تعقد حاجات الفرد و أساليب إشباعها ، في وسط بيئة متسارعة ومتطلبات الحياة الكثيرة و المتنوعة ، خلقت معها مجموعة من الآثار النفسية و الصحية و الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات .

و تمثل الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب الحياة للفرد و المجتمع ، لما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والمشكلات التي تنجم عنها أو تترافق معها ، ورغم تعدد هذه الضغوط و تنوعها ، يظل العمل أهم هذه المصادر وأخطرها . ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا تقتصر عليه وحده و إنما تشمل زملائه في العمل و المؤسسة ككل ، كما أن تأثيرها على الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل مما يؤثر على علاقته بزملائه و أسرته و أصدقائه ، وتشمل بعض المهن نشاطات كثيرة و مكثفة يتطلب أدائها التمتع بمهارات عديدة يرتبط بعضها بالجانب التقني والمعرفي ، في حين يرتبط بعضها الآخر بالمعاملة والتعاطف مع الآخرين فالعاملون في القطاع الصحي يظهرون استعداد كبيراً للإصابة بالضغط نتيجة تعرضهم لمواجهة العديد من المواقف الضاغطة ، وغالباً ما تعتبر العناية بالآخرين كأحد الأسباب الرئيسية المؤدية للضغط ، لذلك فإن ممارسة هذه المهنة تعد في حد ذاتها مصدر للضغط بالإضافة للعبء الكمي والنوعي التي تتسم به.

فتزايد هذه الضغوط وتفاقمها قد يؤدي بدوره إلى صراعات تنظيمية داخل المؤسسة الإستشفائية فالصراع داخل المؤسسة يعتبر من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع الآخرين فمن البديهي أن يتكون الصراع ، وبما أنه من عادة البشر الاتفاق و الاختلاف في بعض الجوانب و الاختلاف في الجوانب الأخرى ،



فهم يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف والصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة.

و النظرة السائدة للصراعات على أن نتائجها سلبية فهي تؤدي إلى إحباط سلبي و انفعال و انخفاض الروح المعنوية وتدني روح الفريق كما أنها تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال هذا جميعه يؤدي إلى انخفاض الأداء ، إلا أن هذه النظرة على سلبية الصراع قد اختلفت عن الماضي باعتبار أن الصراع داخل المنظمة هي ظاهرة مطلوبة أيضا و ان هناك ايجابيات فهي تشجع على تبني الأفكار الإبداعية و إحداث التغيير و التطوير اللازم في المنظمات ، و يعني هذا أن جوهر ضغوط العمل و الصراع التنظيمي و الوظيفي هو في حقيقته أحدا المقومات الأساسية لكفاءة و فعالية الأداء الوظيفي و التنظيمي في أي مؤسسة ، إلا أن هذا يتطلب رؤية و فلسفة إدارية و مهارات قيادية لضبط و توجيه هذه الضغوط وتلك الصراعات على مستوى الوظيفة و المنظمة معا ليكون ذلك بمثابة الوقود ذوي الجودة العالية لتحريك و تنمية الدوافع و البواعث و الحوافز لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين به.

وعلى أساس ذلك تأتي الدراسة الراهنة لمعالجة ظاهرة تنظيمية هامة ، و متمثلة في ضغوط العمل والصراع التنظيمي وأثرها على المورد البشري ، و من أجل تحقيق ذلك تم إختيار المؤسسة الإستشفائية لعوينات - تبسة- لإجراء الدراسة الميدانية.

وبناء على هذا إحتوت الدراسة على خطة بحثية تضمنت خمسة (05) فصول ، فصلين (02) خصصا للجانب النظري ، وثلاثة (03) فصول خصصت للجانب الميداني ، فبعد الإهداء و الشكر وفهرس المحتويات والجداول والأشكال ثم المقدمة.



و جاءت الفصول كالاتي:

**الفصل الأول :** جاء بعنوان الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة ، فمن خلاله تم تحديد الإشكالية و فرضياتها

و ضبط الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها ، والأسباب التي دفعت بالباحث اختيار الموضوع ، مع ذكر

الأهمية التي يحتلها الموضوع ، تم تحديد مفاهيم الدراسة و عرض الدراسات السابقة ، مع ذكر نقاط التشابه

والاختلاف بينهما.

**الفصل الثاني :** بعنوان ضغوط العمل و الذي تناولنا فيه ظاهرة ضغوط العمل من خلال حصر مصادرها و

إبراز عناصرها وما يفسرها من تراث نظري وما يخلفه من آثار على الفرد و المنظمة ناهيك عن الاستراتيجيات

المتبعة على المستوى الفردي والتنظيمي.

**الفصل الثالث :** بعنوان الصراع التنظيمي و الذي تناولنا فيه مفهومه و أهم المداخل المفسرة له وكذا الأسباب

المؤدية له ، بالإضافة إلى النتائج و الآثار المترتبة عنه و كيفية إدارته و مواجهته.

**الفصل الرابع :** و المتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة و الذي تعرضنا فيه إلى تحديد المجال المكاني و

الزمني و البشري للدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع و أدواته و وصف العينة وخصائصها ، وأخيرا

أدوات التحليل المستخدمة.

**الفصل الخامس :** والذي يتمثل في عرض وتحليل بيانات الدراسة و مناقشة نتائجها وفق تساؤلات محاور

الاستمارة من جهة ، ومناقشتها و مقارنتها مع الدراسات السابقة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى مناقشتها وفق

نظريات التنظيم ، وأخير التوصل إلى النتائج العامة والتوصيات ثم الخاتمة.

# الفصل الأول



الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة .

تمهيد :

أولا : الإشكالية.

ثانيا : فرضيات الدراسة .

ثالثا : أهمية الدراسة .

رابعا : أهداف الدراسة .

خامسا : أسباب إختيار الموضوع .

سادسا : تحديد المفاهيم.

سابعا : الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل .



### تمهيد :

بالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار التصوري و المفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث ، فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة والفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة التي تعتبر بمثابة القاعدة التي نطلق منها في معالجة الموضوع الذي إختارناه ، كما نبرز أهمية ومبررات إختيارنا لهذا الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة ، ثم تحديد المفاهيم التي تتعلق بموضوع الدراسة ، إضافة إلى عرض بعض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع سابقا من أجل المقارنة ، و التعقيب عليها بهدف المنفعة والاستفادة .



### أولاً- الإشكالية:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات في شتى المجالات والتي تتسم بالتغيير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته ، حتى أصبح هذا التغيير السمة المميزة لهذا العصر، ونظرا لكثرة التحديات وازدياد حاجات الفرد وصعوبة إشباعها ظهرت عدة مشكلات تهدد حياة المجتمعات والمنظمات والمتمثلة في تفاقم وتزايد الضغوطات المهنية والصراعات التنظيمية التي نجمت عنها العديد من المخاطر والتهديدات .

لذا يعد موضوع ضغوط العمل من بين المشكلات التنظيمية التي أخذت في الازدياد خلال العقود الأخيرة ومن أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية الإجتماعية والنفسية وغيرها لما لها من أثر كبير على الفرد والمنظمة على حد سواء ، فأغلب مشكلات المنظمات تعود إلى وجود مناخ تنظيمي غير مناسب يؤدي إلى تكوين أنواع من الضغوط على أدائها فيها وما ينجم عنه انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي وفقدان الثقة وارتفاع نسبة حوادث العمل والتغيب...الخ . وأثناء سعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها في كافة المجالات يتعرض العاملون فيها إلى مصادر ضغوط مختلفة سواء كانت في البيئة الإجتماعية أو البيئية الإدارية مما يتطلب العمل على تقليل هذه الضغوط حتى لا تؤثر على مستوى أدائهم وولائهم التنظيمي .

وقد بينت العديد من الدراسات أن ظاهرة الضغوط المهنية هي في الأصل عبارة عن جملة من الاستجابات الجسمية والانفعالية السلبية تحدث عندما لا تتناسب متطلبات العمل مع قدرات ووسائل وحاجات العامل وهي موجودة في جميع المهن والوظائف إلا أن شدتها تزيد في المهن المرتبطة بالخدمات الإنسانية أو تلك التي تقتضي التعامل والاحتكاك المباشر مع الآخرين لاسيما في ميدان الصحة والرعاية الطبية كونهم معرضين لضغوط أكثر من غيرهم نظرا لكثرة المسؤوليات الملقاة عليهم والمتطلبات والأعباء المرتبطة بعملهم والجهد الكبير الذي يبذلونه في التعامل مع المرضى إضافة إلى الضغط النفسي والعصبي أثناء أدائهم لأدوارهم المختلفة.



فالمؤسسات الإستشفائية سواء العمومية أو الخاصة تعتبر الأساس في تقديم مختلف الخدمات الصحية وبنال القطاع الصحي اهتمام الكثير من الباحثين سواء في مجال الطب أو الإدارة نظرا لما له من أهمية قصوى تتمثل في الاهتمام بصحة المواطنين .

وقد تكون الضغوط التي يتعرض لها العاملون في هذه المصالح ناجمة عن التفاعل بين عوامل عديدة بيئية وشخصية يمر بها العامل أثناء الوظيفة ، فالضغوطات المختلفة التي يواجهها العامل سواء من أقرباء النزلاء (المرضى) والناجمة عن تزايد أعباء العمل من شأنها أن تعزلهم عن وتيرة الحياة الإجتماعية .

فازدياد هذه الضغوط وعدم إدارتها من قبل المنظمة قد يؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الصراع والتناقض التي قد تتطور من مرحلة الصراع بين الأفراد إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة على جو العمل السائد .

فالصراع التنظيمي يعد ظاهرة حتمية لا يسعنا القضاء عليه نهائيا فهو يفرض علينا التعايش معه فمن المستحيل أن ندعي خلو المؤسسات الإستشفائية من الصراع فهذه الصراعات تنشأ من العدم ولأنفه الأسباب ومن مصادر عديدة ومتنوعة .

فالمؤسسات الخدمائية تعاني من مشاكل تتسم بالتضخم البشري الوظيفي وتعدد الأطراف المشاركة مما يترتب على ذلك اتسام العلاقات التنظيمية بالتعقيد والتشابك وزيادة التوترات لدرجة وصولها إلى مرحلة خطيرة من الصراع ، كما أصبحت الكثير من المؤسسات الإستشفائية في الجزائر تواجه الكثير من التحديات في بيئتها التنظيمية والتي أدت لوجود بعض السلبيات التنظيمية والسلوكية والتي أصبحت تؤثر على أدائها وعلى فعالية وجودة خدماتها .

فالقطاع الصحي كمؤسسة خدمائية ، يعد أحد القطاعات الحساسة والحيوية لما يقدمه من خدمات للمجتمع فالعمل داخل المؤسسات الإستشفائية يحتاج للتنسيق بين كافة العمال سواء كانوا إداريين أو أطباء أو ممرضين للحفاظ على السير الحسن للعمل وتقديم أفضل الخدمات .



ومن هنا تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

هل لضغوط العمل تأثير في زيادة حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات

- تبسة- ؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة :**

وانطلاقا من التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية العامة :**

لضغوط العمل تأثير في زيادة حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات- تبسة-.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية ميدانيا صاغت هذه الدراسة ثلاثة فرضيات فرعية على النحو التالي :

1- تؤثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية .

2- يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .

3- يؤدي كل من عبئ العمل وتعارض المصالح إلى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية .

**ثالثا- أهمية الدراسة :**

- تبرز أهمية الدراسة في أنها تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل وإدارة الصراع التنظيمي ورسم سياسات واضحة كفيلة بتخفيف من آثارهما مما يترتب عنها تحسين جودة الخدمات الصحية وكذا تحسين أداء العمال .
- تكسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات ، من وضع خطط للحد من هذه المشاكل التي يواجهها العاملون على ضوء نتائج الدراسة .
- تسليط الضوء على الآثار الناجمة عن ضغوط العمل والصراعات التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.
- يساهم هذا البحث في تغطية جانب النقص الموجود في الدراسات المحلية خاصة فيما يتعلق بقطاع الصحة .



### رابعاً- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- التعرف على أثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية .
- التعرف على أثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .
- التعرف على أثر كل من عبئ العمل وتعارض المصالح على سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية .
- التعرف على واقع ظاهرتي ضغوط العمل والصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية لعوينات - تبسة- .

### خامساً: أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتني إلى إختيار هذا الموضوع منها:

- الأسباب الذاتية :
- حب الإطلاع والاستعداد والرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع .
- قابلية الموضوع للدراسة وفي مجال التخصص .

### الأسباب الموضوعية :

- الوزن أو النقل العلمي للموضوع كونه يدرس ظاهرتين موجودة ومستقلة في جميع المؤسسات مع حداثة الموضوع ودخوله ضمن تخصص تنمية الموارد البشرية ، حاجة وزارة الصحة لمثل هذه الدراسات لتخفيف من حدة المشاكل التي يواجهها القطاع الصحي بالجزائر .
- تفاقم مشكلة الأخطاء الطبية التي شهدتها الساحة الإستشفائية في الآونة الأخيرة وتزايدها بشكل رهيب مما خلق الحاجة للبحث عن خلفيات وأبعاد هذه الأخطاء .
- محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي يمكن أن يكون كمرشد للطلبة المقبلين على إجراء البحث العلمي خاصة وأننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.



- محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تشكل مدخلا للحد من التأثيرات السلبية للصراع التنظيمي وكذا التقليل من حدة الضغوط المهنية ، وتحسين الوضع في المستشفيات بما ينعكس إيجابا على القطاع الصحي في الجزائر.

سادسا : تحديد المفاهيم :

i. تعريف الضغط:

أ- الضغط لغة : الضَغَطُ والضَغْطَةُ : عصر شيء إلى شيء . ضَغَطَهُ يَضْغُطُهُ ضَغْطًا وَرَحْمَهُ إِلَى حَائِطٍ

ونحوه ، ومنه ضَغَطَةُ القبر، وفي الحديث لَنَضْغَطُنَّ عَلَى باب الجنة أي تُرَحِّمُونَ . يقال : ضَغَطَهُ إِذَا

عصره وضَيَّقَ عليه وَقَهَرَهُ .<sup>(1)</sup>

- ضَغَطَ - ضَغَطًا وَأَضْغَطَهُ : عصره / زحمه / ضَيَّقَ ، ضغط عليه .
  - ضَاغَطَ ضِغَاطًا وَمُضَاغَطَةً هُ : زاحمه . تضاعطو : تراحمو .
  - إِنْضَغَطَ: قُهر . إِنْضَغَطَ عَلَيْهِ (والقياس إضطغط) : تشدَّد عليه في غم ونحوه .
- الضَغْطَةُ : الزحمة والضيق . يقال "أخذت فلانًا ضَغْطَةً" ، إِذَا ضَيَّقْتَ عَلَيْهِ لَتَكْرَهِهِ عَلَى الشَّيْءِ وَتَلَجَّنَهُ إِلَيْهِ/ الشِدَّةَ وَالْمَشَقَّةَ .

- الضَغْطَةُ : القهر والضيق / الإضطرار/ ضَغْطَةُ القبر : تضيقه على الميت .

- الضاغِط (فا) : الرقيب / الأمين على الشيء.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -ابن منظور: لسان العرب؛ ج 3، دار الجبل ودار لسان العرب، بيروت، لبنان، 1988، ص 537.  
<sup>2</sup> - المنجد : المنجد في اللغة العربية ، ط1 ؛ دار المشرق للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 451 .



### ب- الضغط اصطلاحاً :

يبدو أن المصطلح قد إشتق من الكلمة الفرنسية القديمة (destesse) والتي تشير إلى معنى الإختناق والشعور بالضيق والظلم ، وقد تحولت في الإنجليزية (stress) والتي أشارت إلى الشيء المحبب أو غير المحبب أو غير المرغوب به ، ويمكن القول أن المصطلح في الأصل قد إستخدم للتعبير عن معانات وضيق وإضطهاد.<sup>(1)</sup>

### ii. تعريف ضغوط العمل :

يعرفها فرنش وزملاؤه على أنها : " حالة تنتج عن ضعف الإنسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها" .

أما مارشال وكوبر ( cooper & marshal ) : فيقصد بالضغوط الوظيفية "مجموعة العوامل البيئية السلبية ( مثل غموض الدور ، صراع الدور وأحوال العمل السيئة ، والأعباء الزائدة ) والتي لها علاقة بأداء عمل معين.<sup>(2)</sup>

كما عرفها أيضا سيزلافي وآخرون : " بأنها تجربة ذاتية تحدث إختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه "<sup>(3)</sup>.

### ج - التعريف الإجرائي :

"ويقصد بها تلك الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون في المؤسسة الإستشفائية سواء كان إداريين أو أطباء أو ممرضين أو أعوان متعاقدين والناجمة عن طبيعة الوظيفة التي يشغلونها من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى" .

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص43 .  
<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص43 .  
<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 17 .



iii. الصراع التنظيمي :

<sup>1</sup> - تعريفه لغةً : "إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والشقاق أما كلمة ( conflict ) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ".<sup>(1)</sup>

ب- إصطلاحاً : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومنها نذكر :

يعرف كوسر ( coser ) الصراع التنظيمي : "بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ".<sup>(2)</sup>

أما بوندي ( pindy ) فعرفه على أنه :

"تعطل وانهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل والأداء ".<sup>(3)</sup>

كما يعرفه ستونز و فريمان ( stoner and freeman ) :

على أنه " عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود إعتماذ متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهم أو قيمتها أو مدركاتهما ".<sup>(3)</sup>

ج- التعريف الإجرائي :

" هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ويعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية ".<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - حسن رواية : السلوك التنظيمي المعاصر ، (د.ط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 65 .

<sup>2</sup> - سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات ، ط1، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 121 .

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 363 .



### iv. تعريف التنظيم :

يعرف أميتاي إتزيوني (A-Etzioni) التنظيم بأنه :

" وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ".<sup>(1)</sup>

### v. المؤسسة العمومية الإستشفائية :

• المؤسسة العمومية : " هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتعود ملكيتها للدولة وتهدف إلى تحقيق

الصالح العام بالدرجة الأولى وليس هناك أهمية كبيرة للربح الذي لا يعتبر هدف بحد ذاته".<sup>(2)</sup>

• المؤسسة الإستشفائية : " تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه بأعضائه وميزانيته

تشرف عليه المؤسسة تناسب تخصصاته وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات

العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة".<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي :

في ضوء التعاريف السابقة والواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة فإن مفهوم المؤسسة العمومية

الإستشفائية " تعد كل وحدة اجتماعية ذات طابع إداري ، وتهدف إلى تقديم خدمة صحية بواسطة مجموعة من

هياكل الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء تحكمها مجموعة من الإجراءات و القوانين ، موجودة داخل إقليم

جغرافي محدد من مهامها توفير الخدمات الصحية للمرضى المتواجدين على مستوى المصالح الإستشفائية من

أطباء أخصائيين وأطباء عامين وممرضين ، أدوية لقاح وتحسين الخدمات للمرضى الاستقبال الحسن وتحسين

العتاد الصحي وتوفير المخابر والأشعة وغيرها ".<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم طلعت: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 23.

<sup>2</sup> - حسين حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، ط 1 ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، 2005 ، ص 251 .

<sup>3</sup> - بلقاسم مزبوة : السلطة والرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، سكيكدة ، الجزائر ، 2008 ، ص 37 .



• **عبئ العمل** : ويقصد به مجموعة المهام التي تستند للفرد للقيام بها خلال العمل ويأخذ عبئ العمل صورتين :

الاول: **العبئ الكمي الزائد**: يعبر عن زيادة المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت المتاح لأداء المهام .

أما الثانية : **العبئ النوعي الزائد** : يحدث عندما يشعر الفرد بأنه لا يملك القدرة المطلوبة لإنجاز المهام أو

عندما تكون معايير الأداء الموصفة مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها .<sup>(1)</sup>

**التعريف الإجرائي :**

• **عبئ العمل** : " هي زيادة المهام الملقاة على عاتق الفرد وإن بعض هذه المهام تتطلب قدرات ومهارات عالية لإكمالها " .

• **تعارض المصالح** : يعرف " بأنه كل تصرف أو موقف يحقق مصلحة مادية أو معنوية لهيئة ما أو من

يمثلها رسميا . بأي شكل من الأشكال ، ويكون متعارضا مع أداء واجباتها أو واجبات ممثلها الرسمية " .

**سابعاً : الدراسات السابقة :**

لا يمكن لأي باحث انجاز بحثه دون أن تكون له خلفية مرجعية حول ذلك الموضوع على اعتبار انه لا يمكن الانطلاق من الصفر ، لأنه بالتأكيد هناك من تناول بحثه كموضوع رئيسي أو تناول جانب من جوانب ذلك الموضوع والباحث هنا يستند عليه في انجاز بحثه ، وقد تم الاستناد في دراسة هذا الموضوع على الدراسات المشابهة في إحدى المتغيرين وليس المطابقة لها ، وهذا العدم إيجاد دراسات مطابقة من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع بالرغم من أن ضغوط العمل والصراع التنظيمي كان محل للدراسة للكثير من الباحثين غير انه لم يتطرق له بهذه الصيغة .

<sup>1</sup> -فريدة بوغازي : تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ،جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، العدد 11 ، 2015 ، 323 .



### i. الدراسات الأجنبية :

#### - الدراسة الأولى : دراسة مورين ( Maureen 1999 ) :<sup>(1)</sup>

بعنوان : " the effect of exposure to stress on I inteusir care nurse "

اجرين الدراسة على عينة من الممرضين والممرضات العاملين في قسم العناية المشددة في مستشفيات شمال كاليفورنيا ، بلغ عددهم (400) ممرض وممرضة من خلال استبيانته وزعت عليهم بهدف معرفة مسببات ضغط العمل عليهم والآثار المترتبة على ذلك ، وأيضا معرفة الاستراتيجيات التي يتبعونها للتكيف مع مسبباته ، وتوصلت الدراسة إلى أهم مسببات ضغط العمل وتتمثل في : عبئ العمل الناتج عن نقص الكادر الوظيفي ، والشعور بالاعتراب الوظيفي ، وتحمل درجة عالية من المسؤولية بحسب ورودها ، أما الآثار المترتبة عن التعرض المستمر لضغط العمل فتتمثل في الإحباط و المزاج الحاد والشعور بعدم القدرة على الاستمرار بنفس مستوى الأداء ، وتقترح الدراسة عدة طرق للتخفيف من حدة ضغوط العمل تتمثل في محاولة خلق قنوات بأن العمل ذو معنى وقيمة عالية ، والإحساس بقيمة الانجاز ، والتركيز على حل المشكلات دون الاقتصار على التفكير بها فقط .

#### - الدراسة الثانية : دراسة جاهنسون ( Jahanssen 2010 ):<sup>(2)</sup>

درست العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي و الضغوط الوظيفية بالتطبيق على طاقم التمريض العاملين في أقسام الطوارئ بالمستشفيات وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة بين إدراك الدعم التنظيمي و الضغوط الوظيفية ولا توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ( إستراتيجية التكامل وإستراتيجية السيطرة وإستراتيجية الإلزام ) والضغوط الوظيفية أما إستراتيجية

<sup>1</sup> - عيسى إبراهيم المشعر : اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص ص 48- 49 .

<sup>2</sup> - خالد محمد صلاح ماضي :دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة المتوفية ، بمحافظة كفر شيخ ن مصر ، 2014 ، ص ص18-19 .



التجنب فترتبط إيجاباً مع الضغوط الوظيفية ولكن الدعم التنظيمي ولا يتوسط العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و الضغوط الوظيفية بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التجنب وبعدين من أبعاد الضغوط الوظيفية هما ( المشكلات مع الرفاق أو الزملاء ، المشكلات مع المديرين ) .

#### ii. الدراسات العربية :

##### • الدراسة الأولى :

- دراسة رنا ناصر صبر : بعنوان اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ، دراسة

تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي بالعراق 2013 .<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر مصادر ضغوط العمل المتمثلة بـ ( غموض الدور ، صراع الدور ،

أعباء العمل ، وفرض التقدم والنمو الوظيفي ) في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي في مستشفى اليرموك

التعليمي ، تم اختبار عينة البحث لتشمل كل من الممرضات والممرضين

العاملين في المستشفى والبالغ عددهم 360 ، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ 126 عامل شكلنا نسبة

35% واعتمد الباحث بشكل رئيسي على إستبانة ( استمارة ) أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض ، ويهدف

معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية من أبرزها (الإحصاءات الوصفية ، ارتباط الرتب

سبيرمان ، والانحدار البسيط المتعدد ) معتمداً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وقد كانت ابرز النتائج

التي تمخضت عن البحث : وجود علاقة ارتباط واثراً معنوي لمصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور

بالاغتراب الوظيفي .

<sup>1</sup> - رنا ناصر صبر : أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور باغتراب الوظيفي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العراق العدد السابع والثلاثون، 2013.



#### • الدراسة الثانية :

- دراسة لينا داود محمد بعنوان : العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية . محافظات غزة 2012-2013<sup>(1)</sup> ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي ، والتعرف على الأسباب التي تؤدي للصراع والخلاف بالإضافة إلى التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع تبعا لبعض المتغيرات والتي منها (عدم وضوح الدور ،ندرة الموارد ، عدم تنوع الاتصالات ، غياب الحوافز ،ضعف سياسة المؤسسات ) .
- ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان لاستطلاع عينة مكونة من العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة ،والذي يصل عدد العاملين فيها إلى **5210** موظف وموظفة ،بطريقة عشوائية (طبقية) ومن أجل إختيار فرضيات الدراسة إمبريقيا وتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس الجمع بين الدراسة النظرية والعملية الميدانية .
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور ، عدم تنوع الاتصالات ، عجز نظام الحوافز والمكافآت ، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات قطاع غزة.
- عدم قدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار وتجديد طاقات العاملين .
- عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي ، باعتباره معول هدم لا أداة بناء.

<sup>1</sup> - لينا داود محمد طه : العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية – محافظات غزة ، قدمت هذه الرسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين 2012-2013 .



### iii. الدراسات الوطنية:

#### • الدراسة الأولى :

- دراسة لعجايلية يوسف : بعنوان : مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية ، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي عنابة 2014-2015 .<sup>(1)</sup> وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مصادر ضغوط العمل وكيفية مواجهتها لتغلب على أثارها السلبية في المصالح الإستعجالية وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

- التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

- التعرف على السبل التي يلجأ لها عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها .

معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي (المسحي) حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال السلك الشبه الطبي الذين يعملون في المصالح الإستعجالية للمركز الجامعي بعناية والبالغ عددهم 90 عامل ، ولجأ إلى عينة عشوائية ، معتمدا على مجموعة من الأدوات تمثلت في : الملاحظة ، المقابلة ، الإستمارة ، وقد

<sup>1</sup> - يوسف لعجايلية :مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية ،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عنابة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015 .



توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في :

- وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي : عبئ العمل ، طبيعة الوظيفة ، صراع الدور .
- وجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهو عدم لجوء الإدارة لتغطية النقص الكبير للعمال الشبه الطبيين في مصلحة الإستجالات .
- وجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل وهي مؤشر ضغط العمل الناجم عن الضوضاء.
- بالنسبة لمؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل كانت كلها مؤشرات ضعيفة.
- أما بالنسبة إلى أهم السبل الفعالة الأكثر إستخداما التي يلجؤون لها عمال الصحة شبه الطبيين لمواجهة ضغوط العمل في مصلحة الإستجالات هي كالآتي:
- السعي إلى تنمية القدرات المهنية لمواجهة المواقف الطارئة في العمل والتمويل إلى المرونة في التعامل مع المرضى ومرافقيهم عندما ينتقدوهم .

### • الدراسة الثانية :

دراسة الطالبة خميس أسماء بعنوان : أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و"كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، وأجريت الدراسة بمستشفى سليمان عميرات بدائرة تقرت ولاية وقلعة سنة 2014<sup>(1)</sup>. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، وكذا التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع ومستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس ، السن ، الأقدمية الوظيفية لدى عمال

<sup>1</sup> - أسماء خميس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس و" كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى عميرات ،رسالة مقدمة كمطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، 2013-2014 .



القطاع الصحي ، حيث أجريت الدراسة على 200 عامل أي ما يعادل نسبة 20 % من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أدوات المستخدمة في الدراسة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذا الملاحظات الميدانية كأداة ثانوية وكانت المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss** في حساب نتائجها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهميتها :

- أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة .
- لا يختلف مستوى التوافق المهني واستخدام أساليب إدارة الصراع حسب متغير الجنس والسن الأقدمية والوظيفة .

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسات نلتمس أنها انطوت على الكثير من الخبايا التي ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا في الدراسة، وبناء على هذه النتائج ركزت على جوانب معينة سواء في دراسة ضغوط العمل أو الصراع التنظيمي.

في ما يخص الدراسات التي تناولت ضغوط العمل نجد أنها ركزت على دراسة مصادر وأسباب ضغوط العمل والآثار الناجمة عنها وسبل مواجهتها مثل ( دراسة مورين ، دراسة لعجايلية يوسف ، دراسة رنا ناصر صبر) ، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي فقد ركزت على إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع مثل (دراسة Janasen ، دراسة الطالبة خميس أسماء) .

أما دراسة لينا داود محمد طه فركزت على دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي .

أما الموضوع الحالي فقد أرنا الدمج بين المتغيرين ضغوط العمل والصراع التنظيمي ، وهذا ما لم يتم التعرض له في الدراسات السابقة ذكر، وعليه سعينا من أجل دراستنا للفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع و الدليل على أهميته البالغة من خلال الدراسات والبحوث التي تعرضنا لها.



### • أوجه التشابه :

إن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات التي تم توظيفها من حيث طبيعة نشاط المؤسسة "خدمية". ومن حيث مكان إجراء الدراسة والمتمثل في المؤسسة الإستشفائية العمومية، و العينة المستخدمة " عشوائية طبقية " بإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي كانت كلها أجمعت على الإستمارة كأداة أساسية ، كما اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي وفي مجتمع البحث وذلك من خلال استعانتنا بالمسح بالعينة في دراستنا باستثناء دراسة لعجايلية يوسف التي اعتمدت على المسح الشامل .

### • أوجه الإختلاف :

- من حيث الفرضيات لم يتم التشابه في الفرضيات سواء في ضغوط العمل أو الصراع التنظيمي.
- في الدراسة الحالية تم إختيار كافة العمال بالمؤسسة الإستشفائية أما معظم الدراسات السابقة استهدفت فئة الممرضون والممرضات مثل : (دراسة مورين ، **Jahansen** ، دراسة رنا ناصر صبر، دراسة لعجايلية يوسف) وكانت في قسم العناية المشددة (الاستعجالات) كذلك اختلفت في المجال الزمني المستغرق في إجراء الدراسة .
- أما بالنسبة للعينة فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ونسبتها والنتائج المتوصل إليها.

### • أوجه الاستفادة :

- لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في دراستنا الحالية لما وجدنا له علاقة بموضوع الدراسة وما قد يفيد بالمعلومات ويثريه وتم الاستفادة من هذه الدراسة في المجالات التالية :
- تحديد الإشكالية وتحديد التساؤلات.



- الاستفادة من طريقة التحليل والأسلوب العلمي المتبع في كل دراسة من الدراسات السابقة فالدراسة الأولى (دراسة مورين ) ساعدتنا في تحديد أبعاد الدراسة وكذا المؤشرات التي يكن قياسها في الميدان ، أما الدراسة الثانية (دراسة Jahansen) ساهمت في تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل والتفسير، الدراسة الثالثة (دراسة رنا ناصر صبر) كان لها دور في إثراء الجانب النظري الخاص بالمتغير المستقل ( ضغوط العمل) ومحاولة الاستفادة من نتائجها وتفادي الصعوبات التي تعرضت لها ،الدراسة الرابعة ( دراسة لينا داود محمد طه) استفدنا من هذه الدراسة من حيث المتغير التابع وذلك من خلال إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية ، والتحكم بمتغيرات الدراسة وفي صياغة الإشكالية ،وكذلك من حيث العينة المستخدمة " عشوائية طبقية "، الدراسة الخامسة ( دراسة لعجايلية يوسف ) أفادتنا من حيث كيفية إختيار أدوات جمع البيانات ، وكذا في صياغة أسئلة الإستمارة بها لوضع تصور للاستمارة من خلال اقتباس بعض أسئلة ،الدراسة السادسة و الأخيرة كان لها دور في تحديد مفاهيم المتغير الثاني وبناء أداة جمع البيانات ، كما استفدنا من نتائجها في صياغة التوصيات والاقتراحات .



### خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن الباحث عليه التطرق لهذه الخطوات من أجل الحصول على معلومات واضحة ونتائج دقيقة وبذلك تكون الدراسة أكثر قربا من الواقع من خلال تحديد الإشكالية المراد دراستها ، وتسطير الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها ، وبيان أهميتها وتحديد المفاهيم البارزة والمرتبطة بالظاهرة مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة .

أما الخطوة الموالية سنطرق فيها للإطار النظري لموضوع البحث الذي يعد العمود الفقري لمحور الدراسة .

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني : ضغوط العمل .

تمهيد :

أولاً : مفهوم ضغوط العمل .

ثانياً : النظريات المفسرة لضغوط العمل.

ثالثاً : عناصر ضغوط العمل.

رابعاً : مراحل ضغوط العمل .

خامساً : أنواع ضغوط العمل.

سادساً : مصادر ضغوط العمل.

سابعاً : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل .

ثامناً : استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

خلاصة الفصل



## تمهيد

في ظل الظروف العصرية ازدادت ضغوط العمل واختلفت مسبباتها من حيث الكم والكيف عن الضغوط التي كانت تواجه المنظمات في الماضي ، مما أدى إلى تنوع آثارها ، وتفاوت درجة تأثيرها من فرد لآخر ، من طبيعة عمل لآخر ومن منظمة لأخرى .

وقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة سواء التجارية منها أو الخدمية بدراسة ظاهرة الضغوط في العمل ، إذ ثبت أن لها تأثيرا كبيرا على كفاءة المنظمات وفعاليتها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها ، فالمنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء ، وتحقيق النمو والتطور ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مواجهة المتغيرات الخارجية والنجاح في التكيف معها والإفادة من وجودها لدفعها نحو تحقيق أهدافها ، ومواجهة الضغوط الداخلية ، ومحاولة تخفيف حدتها ، أو إزالتها من خلال السعي لإشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، وتوفير بيئة مريحة للعمل من أجل كسب ولائهم وانتائمهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي .

وفي هذا الفصل سيتم تناول ظاهرة ضغوط العمل من خلال حصر مصادرها وإبراز عناصرها وما يفسرها من تراث نظري وما تخلفه من آثار على الفرد والمنظمة ، ناهيك عن الاستراتيجيات المتبعة على المستوى الفردي والتنظيمي .



**أولاً: مفهوم ضغوط العمل :**

نظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري و التنظيمي الذين اختلفوا في تعاريفهم لهذا المفهوم من شخص لآخر كل حسب تخصصه ومجال عمله ، ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية :

**يعرف لوثانز (luthans) :**

ضغوط العمل على أنها : " استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة " .<sup>(1)</sup>

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي فيعرفها : " بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل ، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط " .<sup>(2)</sup>

أما كوبر (Cooper) فيعرفها : " بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها : غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية ، عبئ العمل ، العلاقات الشخصية في العمل ، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد " .<sup>(3)</sup>

كما يعرفها سمير عسكر : " بأنها مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له " .<sup>(4)</sup>

1- محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دارا لحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 162 .  
2- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر) ، (د.ب.ط.)، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية مصر ، 2003 ، ص329 .  
3- شعبان علي حسين السيبي : أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، (د.ب.ط.)، المكتب الجامعي الحديث، الأزبطة ، مصر، 2002، ص356 .  
4- سمير عسكر : متغيرات ضغوط العمل ، دراسة نظرية وتطبيقية في القطاع المصارف ، مجلة الإدارة العامة ، بدولة الإمارات العربية المتحدة ، العدد 60، ديسمبر، 1988 ، ص65 .



ويؤكد حسن رواية أن ضغوط العمل هي : " مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق " .

كما تعرف أيضا على أنها : " أية خاصية لبيئة الوظيفية تمثل تهديدا للفرد مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته".<sup>(1)</sup>

وخلاصة لما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لضغوط العمل على أنها ردود فعل تحدث خلا إما أن يكون وظيفيا أو يكون متعلق بنفسية الفرد وعضويته ، وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية مرتبطة ببيئة العمل ، والتي يمكن أن تترك آثار سلبية وإيجابية على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها .

### ثانيا : النظريات المفسرة لضغوط العمل :

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير ضغوط العمل أهمها :

#### 1- نظرية سيللي ( selye ) عام 1936:

قدم هانز سيللي نظرية لتفسير ضغوط العمل عام 1936 م ، تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى بأن الضغط متغير غير مستقل وإنما استجابة لعامل ضاغط ما ، وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال إليها بان الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ، ويعد سيللي أن الأعراض الفسيولوجية للاستجابة لضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة .

فقد حدد سيللي ثلاث مراحل لدفاع ضد الضغط واعتبرهذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي :

- الفرع : وفيه يظهر الجسم تغيرات ، ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم .
- المقاومة : وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متلازما مع التكيف فتتخفف التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى ، فظهرت تغيرات أخرى تدل على التكيف.

<sup>1</sup>- فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، 2009، ص305 .



- **الإجهاد** : وهي تلي مرحلة المقاومة ، ويكون الجسم فيها قد تكيف ، غير أن الطاقة الضرورية تكون إستنفذت ، وإذا كانت الاستجابات الدافعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة قد ينتج عنها أمراض التكيف .(1)

### 2- نظرية التقدير المعرفي لازاروس ( Lazarus ) عام 1970 م :

تركز هذه النظرية على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تصنفها على خبرات الفرد على تحديد استجابته لضغط فالاستجابة للضغوط تتأثر إلى حد كبير بما يشعر به الفرد من إثارة التي يقوم بها الشخص نفسه من حيث قدرته على الصمود من جانب ، ومصدر الضغط من جانب آخر .(2)

وتفترض هذه النظرية مايلي :

• **الفرضية الأولى** : تتمثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاسا لأفكار الفرد حول ذاته والعالم المحيط به .

• **الفرضية الثانية** : تتمثل في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سببا في الانفعالات السلوكية .

• **الفرضية الثالثة** : تتمثل في كون أن السلوك ما هو الإنتاج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له وتوقعات النجاح في التفاعل مع ذلك الموقف وبناء على تلك الإفتراضات يرى أنصار هذه النظرية بأن أي حادث مثير للضغوط يتطلب من الفرد أن يوسع من الفرد من مداركه ومعارفه ، حتى يتمكن من إدراك المواقف المثيرة من حيث شدتها ومدى إستمراريتها .(3)

### 3- نظرية هنري موراي ( murray ) عام 1978 م :

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيين على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ، مفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك البيئية ، ويميز موراي

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان:القلق وإدارة الضغوط النفسية،ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،2001،ص98.  
<sup>2</sup> - طه عبد العظيم حسين، وسلامة عبد العظيم حسين: إستراتيجية إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار النشر والتوزيع ، 2006، ص58.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ،ص 58.



بين نوعين من الضغوط هما : ضغط بيتا **beta stress** و ضغط ألفا **alpha stress** ، ويوضح موراي أن السلوك في البيئة يرتبط بالنوع الأول ، ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا .

إن هذه النظرية حاولت تفسير الضغوط على أساس بيئي بالاعتماد على كل من مفهوم الحاجة و الضغط كالجانب الفسيولوجي و الجانب النفسي .<sup>(1)</sup>

#### 4- نظرية كوبر ( cooper ) :

يوضح كوبر أسباب وتأثير الضغوط على الفرد ويذكر أن بيئة الفرد تعتبر مصدر للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو يشكل خطرا يهدد الفرد وأهدافه في الحياة فيشعر بحالة الضغط ، ويحاول إستخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف ، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات ، وإستمرت الضغوط لفترات طويلة فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض كأمرض القلب والأمراض العقلية ، كما تؤدي إلى القلق والاكتئاب ، و انخفاض تقدير الذات .

لقد شملت هذه النظرية البيئة مختلف العناصر البيئية التي تؤدي إلى إحداث الضغط حيث إعتبرت البيئة من أهم مصادر الضغوط الأمر الذي يخلق نوع من التهديد في سلم الحاجات لدى الفرد ، وبذلك تكون هذه النظرية قد أهملت باقي مصادر الضغوط كالمصادر الفردية والشخصية التي تلعب دورا محوريا في تفسير الضغوط ، كما أنها ركزت على النتائج النفسية و السلوكية التي تمس الفرد متناسين تلك النتائج التنظيمية التي تتعلق بالمنظمة والفرد معا .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان : مرجع سابق ، ص 100 .

<sup>2</sup> - عمار الطيب كشرود : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، ط1، منشورات فاريوس ، بنغازي ، ليبيا ، 1995، ص318.



### ثالثاً - عناصر ضغوط العمل:

اتفق معظم العلماء والباحثين على أن هناك ثلاثة عناصر مكونة لضغوط العمل وهي :

1- **عنصر المثير** : ويتمثل المثير في القوى المسببة والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي ومن الممكن أن

تنشأ العوامل المثيرة لضغط من البيئة أو المنظمة أو جماعات العمل أو الفرد. (1)

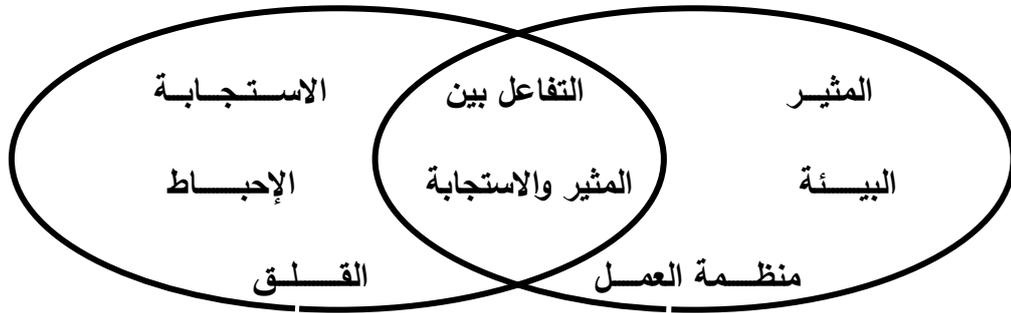
2- **عنصر الاستجابة** : ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبذلها الفرد

مثل القلق و التوتر و الإحباط وغيرها. (2)

3- **عنصر التفاعل** : يقصد بالتفاعل هو مزيج بين المثير و الاستجابة وهو التفاعل بين العوامل المثيرة

والعوامل المستجيبة و بان هذا التفاعل من البيئة والعوامل التنظيمية من العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب

عنها من استجابات. (3)



شكل رقم (1) : يوضح عناصر ضغوط العمل .

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليبه ، السيد محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 306.

<sup>2</sup> - محمد ناصر العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة ، الرياض ، السعودية ، 1999، ص245 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، (د.ط) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص377 .



ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية في ضوء تطور مفهوم العمل وهما عنصر الإدراك وعنصر الفروق والفردية .

فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثير سلبيًا أو إيجابيًا .<sup>(1)</sup>

### رابعاً - مراحل ضغوط العمل :

أول محاولة تفسير وتحديد لمراحل الضغوط ، قام بها الطبيب والعالم ( هانس سيليه ) حيث اقترح أن الفرد يمر بمراحل التالية حينما يتعرض لضغط ما .

#### أ- مرحلة الإنذار (مرحلة التعرض لضغوط) :

ويطلق عليها كذلك مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود خطر ، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً ( كإحساس الحشوي ، ألام المعدة وتقلص القالون أو الذكريات ) . أو خارجياً كمختلف المواقف التي يتعرض لها الفرد خلال حياته ، ويمكن القول أن هذا المثير أدى إلى ضغوط معينة ، عندما تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة ، يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ، ومن أهم هذه المظاهر: ضربات القلب ، الأرق ، توتر الأعصاب ، الضغط الهستيري ، سوء استغلال الوقت ، استهداف الحوادث الحساسة للنقد .<sup>(2)</sup>

#### ب- مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) :

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة ، حيث تؤدي ما سبق إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم للتعامل مع التغيرات ، ويأخذ رد الفعل احد الاتجاهين أما (المواجهة والهروب) ، وذلك في محاولة التغلب عليها

<sup>1</sup>-فاروق عيده فليه ،السيد محمد عبد المجيد :مرجع سابق ،ص 306 .  
<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ،ط1،دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص278 .



أو التخلص منها بسرعة ، وبذلك يحقق الفرد حالة من التوازن ، وفي حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية وهنا يكون قد تعرف وتأثر بالفعل إلى الضغوط .(1)

#### ج- مرحلة المقاومة و محاولة التكيف :

عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من اجل رفع نسب الكولسترول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من اجل الاستجابة ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت لفعل أي تدهور ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية إلى مرحلة التكيف مع ما يحدث فعلا .  
فإذا نجح فانه يحقق التوازن لذاته ، أما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية وهنا يكون قد تعرف وتأثر بالفعل إلى ضغوط .(2)

#### د- مرحلة الاستنزاف أو التعب أو الإنهاك :

وينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عند تعرضه للمواقف الضاغطة باستمرار ولفترة زمنية طويلة ( استمرارية التواتر والزمن ) ، هنا يصاب بالإجهاد كنتيجة لتواتر وتكرار المثير ومقاومته ومحاولة التكيف معه .  
ومن أهم مظاهر وأثار الوصول إلى هذه المرحلة مايلي :

- الاستياء من جور العمل .
- انخفاض معدلات الانجاز .
- تفكير في ترك الوظيفة .
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل : النسيان المتكرر ، اللامبالاة و الاكتئاب .
- الأمراض العضوية وسيكوسوماتية : قرحة المعدة ، ارتفاع ضغط الدم الجوهري ، ارتفاع السكر... الخ .

(3)

<sup>1</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي :،سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص519.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال : مرجع سابق ، ص45.

<sup>3</sup> - محمد حسين محمد حمادات : مرجع سابق ، ص190-191.



### خامسا - أنواع ضغوط العمل :

يُميز علماء السلوك بين عدة أنواع لضغوط العمل داخل المؤسسة من خلال درستها من حيث تأثيرها الايجابي والسلبى .

#### 1. من حيث تأثيرها : ميزوا الأنواع التالية :

أ- **الضغط البناء** : هو الذي يدفع الفرد داخل المؤسسة إلى زيادة المجهود ومحاولة التطوير والتجديد وإعادة تنظيم الوقت والجهد.

ب- **الضغط الهدام** : هو الذي يؤدي إلى إحباط الفرد ، وبالتالي إلى انخفاض أدائه داخل المؤسسة .<sup>(1)</sup>

#### 2. من حيث الايجابيات والسلبيات : ونميز ما يلي :

أ- **الضغوط الايجابية** : هي الضغوط المفيدة للفرد و المؤسسة وتتسم بأنها معتدلة و تثير الدافع و الحافز والسرور، تؤدي الضغوط الايجابية إلى بالإنجاز و تعطي الفرد إحساس بالقدرة على الإنتاج و الشعور بالسعادة و ارتفاع فعالية مستوى فعلية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية و النوعية معا ، وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل ، وتمد الفرد بالقوة و الثقة والتفاؤل وتزوده بالحيوية و الدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة .

ب- **الضغوط السلبية** : الضغط السلبى هو الاستجابة الداخلية التي تجعل الفرد اقل قدرة على أداء

وظائفه الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل فرد من المؤسسة التي يعمل بها وبتربح عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا ، أو الارتباك في العمل ، وتسبب الضغوط النفسية في انخفاض الروح المعنوية ، والشعور بالأرق و الإرهاق والقلق ، والتشاؤم من المستقبل وزيادة تأثيرها على متخذي القرار .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2007، ص597 .



3. أنواع الضغوط وفق معيار الشدة : وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط وهي :

أ- الضغوط البسيطة : وهي عبارة عن ضغوط تستمر لوقت قصير ، قد يبلغ دقائق أو ساعات ، أو

هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها الفرد في العمل أو خارجه.

ب- الضغوط المتوسطة : وهي ضغوط تستمر من ساعات إلى أيام مثل : فترة العمل الإضافية .

ج- الضغوط الشديدة : هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر وقت طويل ، فقد تصل إلى أشهر أو

سنوات مثل: غياب شخص عزيز من العائلة... الخ. (2)

4. أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر :

وفق هذه المعايير توجد ثلاثة أنواع :

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : عبارة عن ضغوط يتعرض لها الفرد ، نتيجة توفر ظروف

مادية غير ملائمة ، مثل ضعف الإضاءة ، الضوضاء... الخ .

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : عبارة عن ضغوط ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين

الأفراد داخل المؤسسة مثل : مثل الصراعات التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات ، كالخلاف مع الرئيس

المباشر .

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : عبارة عن ضغوط تنتج عن الفروقات ما بين

الأفراد مثل : الاختلاف في السن ، الاختلاف في العرق ، والديانة ... الخ. (3)

<sup>1</sup> - أمال بليل : ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء عند الأستاذ الجامعي ، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، 2012-2013 ، ص28.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح: السيد عبد المجيد: مرجع سابق ، ص 307.

<sup>3</sup> -قاسم علوان ، نجوى حميد : إدارة الوقت (مفاهيم وعمليات و تطبيقات ) ، (د.ط) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص138.



### سادسا: مصادر ضغوط العمل :

مصادر الضغوط هي العوامل المسببة لضغوط ويشار إليها بالانجليزية **stressors** وتعرف بأنها الجوانب

المختلفة لبيئة الفرد سواء في بيئة عملة أو المجتمع الذي يعيشه ،ويختلف تصنيف مصادر الضغوط ولكن

نستطيع أن نشلها كلها في أربعة مصادر رئيسية وهي :

(أ) - المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل: عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة

متعددة على الفرد والمنظمة ، وتشمل هذه العوامل على :

1- العوامل الاقتصادية العامة : ولها الدور الأعظم في تشين جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز

والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم على ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة

متطلبات الحياة بالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا ونزولا، فمع الظروف

الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلا يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على

الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهورا أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة وكذلك تحدث الضغوط عندما

يكون الاقتصاد مزدهرا وذلك عندما احد المديرين في الفرص التي يمكن أن يستفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار

الصحيح .

2- العوامل الاجتماعية : وهي تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين أفراد المجتمع.

فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها والخروج عنها يعد خروجا على العرف والتقليد الاجتماعية فبذلك

تصبح سببا في إحداث الضغط .

3- العوامل السياسية : تأثر العوامل السياسية السائدة على حياة العديد من الأفراد ليس المهمين بها فالجو

السياسي العام ، التيارات السياسية السائدة ، العقوبات المفروضة على بعض الدول ، الحروب العلاقات السيئة

مع بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط ،كذلك يتزايد الضغط خلال فترة الانتخابات حيث أن



سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالبا ما يكتنفه الغموض خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفا اختلافا جوهريا على سلوك السابقين لهم .

**4- النظام العام لدولة :** الثقافة معدلات الضرائب وسائل المواصلات و نوعيتها وكلفتها ، اتجاهات الدولة نحو التصنيع ، خطط الدولة العامة ، علاقة الدولة بالدول الأخرى ، درجة تلوث البيئة ، ودرجة الحماية البوليسية السائدة في الدولة .<sup>(1)</sup>

### (ب) - المصادر المتعلقة بالمنظمة :

**1- ثقافة المنظمة :** هي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما وتشمل القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجية ، وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة.<sup>(2)</sup>

**2- نظم الأجر والحوافز:** يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة ، فضعف الأجر والحوافز يؤدي إلى رغبة في بذل الجهد فيقل مستوى أداء الفرد في عمله .

**3- نظم تقييم الأداء :** هناك طرق عديدة لتقييم الأداء ، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤديه إلى ضغوط نفسية شديدة .<sup>(3)</sup>

**4- المسار المهني :** ويقصد به الطريق التي يسلكها الموظف صاعدا سلم الوظائف المختلفة أو منتقلا بينها ، والفرص المتاحة أمامه لترقية ، والتطوير والتنمية . والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تدخل على مهنته.<sup>(4)</sup>

**5- الاستقرار الوظيفي :** عدم الاستقرار الوظيفي قد يكون ناتجا لأكثر من سبب من بينها

إجراء تغييرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضحة.

<sup>1</sup> - مصطفى أبو بكر : إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 149- 152 .  
<sup>2</sup> - عبد الرحمان هيجان : ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، ط1 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 73 .  
<sup>3</sup> - عبد الوهاب نانيس : علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ، دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2003 ، ص 59 .  
<sup>4</sup> - سعيد عامر ، علي عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مراكز وايد سيرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 337 .



**6- الهيكل التنظيمي :** يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها ،

فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل ، فهو يواجه مشاكل

المنافسة والتغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها ،

واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور

أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات ، وعدم المشاركة

في اتخاذ القرارات تؤثر عليهم.

**7- جماعات العمل :** غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعات عمل معينة ، وتشير الدراسات

العديدة إلى التأثير الكبير للجماعات على الفرد ، وليس مستغربا أن بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد

مصدرها الجماعات التي يعمل معها ، ومن أهم هذه الضغوط :

- الافتقار إلى تماسك الجماعة .

- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة و موازنتها .

- التنازع و الصراع بين أفراد الجماعة .

**8- الصراع على الموارد :** ينظر دائما على الموارد على أنها نادرة وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في

الحصول على هذه الموارد ، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة و هي أمور قد تؤدي إلى الشعور

بالضغط النفسي .

**9- سياسة المنظمة :** هناك عوامل متعددة تتعلق بسياسات المنظمة قد تكون مصدر لضغوط كتقييم أداء

العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة وعدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الحوافز ، قواعد غير مرنة ،

تدوير نوبات العمل ، إجراءات غير واضحة ، تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة ، وواجبات وظيفية

غير واقعية .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم :مرجع سابق ، ص- ص 289-300 .



#### ج- المصادر المتعلقة بالوظيفة :

1- **صراع الدور** : يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل ، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة ، أو عندما يعمل أشياء لا يزعجها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.

ومن ثم فإن صراع الدور يحتوي داخله عدة أنواع من الصراع أهمها :

• **صراع الدور الفرد أو الصراع داخل الدور** : أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه .

• **الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد** : التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعا للمواقف ، وغالبا ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور .

• **الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد بين السلوك المتوقع** .<sup>(1)</sup>

2- **غموض الدور** : يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات ، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة ، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ، ومسؤوليته ، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة ، وطرق تقييم الأداء وغيرها.<sup>(2)</sup>

3- **عبئ الدور** : فقد تتراكم الأعباء وتزيد حتى ينوي الفرد بحملها خاصة عندما يتعامل الفرد مع عدد كبير من الأدوار ، وقد يحدث العكس فتقل أعباء الفرد وتقتصر عن القدرات التي توجد عنده ، وفي الحالتين يواجه بعض

<sup>1</sup> - حسين الجندي : الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المدبرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد 2 ، 1995 ، ص 191 .

<sup>2</sup> - سمير عسكر : مرجع سابق ، ص 12 .



الضغوط ، ففي الحالة الأولى قد يخاف ويتوتر ويخشى أن لا يؤدي الوجدات المتوقعة عنه ، وفي الثانية يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قلة أهميته.(1)

#### 4- ظروف العمل المادية : تتمثل في الظروف إلي تتسبب في الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي :

- بيئة العمل المادية و طريقة تصميم مكان العمل.

- مستوي الإضاءة و الضوضاء و درجة الحرارة و الرطوبة.

- طريقة توزيع المكاتب و المسافات بينها .

- الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.

#### 5- العلاقات في العمل : العديد من علماء الاجتماع وجد وان العلاقات الجيدة بين جماعات العمل هي عامل

جوهرى لأداء جيد للعاملين في حين أن العلاقات المتوترة تكون مصدر لعدم الثقة وتقل معها درجة التعاون لحل المشاكل الذي يزيد ضغط العمل .

#### 6- زيادة المسؤولية : يمكن التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية مسؤولية نحو الأفراد ، ومسؤولية نحو

الأشياء (المواد ، الآلات ، والموازنات) وكلما زادت مسؤولية الفرد عند العاملين في المنظمة وانخفضت في الوقت نفسه مسؤولية عن الأشياء ، كلما زاد عليها ضغط العمل وانعكس مباشرة على صحته .

#### 7- متطلبات المهنة : أن بعض المهن تحمل ضغوطا اعلي من الأخرى هي مهن معينة (الطبيب ، النادل،

البواب ، كبير العمال ، الممرض) توجهه ضغوط عالية ، على عكس ( الخدم ، الحرفيين ، المزارعين ) فهم يواجهون ضغوطا اقل من سابقهم .(2)

1- سعيد عامر، علي عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص376.

2- محمد هلال : مهارات إدارة الضغوط ، ط1 ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر ، 2000، ص99 .



8- الأعمال الروتينية : أن العاملين والموظفين في المهن الروتينية - ذوي الياقات الزرقاء- كالفنيين لا

يختلفون على المديرين من حيث نسبة الضغوط وذلك يرجع إلى أن طبيعة الأعمال الفنية تتطلب دائما إعادة

تصميم العمل ليتواءم مع متغيرات البيئة ومع المتغيرات التقنية .(1)

#### (د) - المصادر المتعلقة بالفرد :

أحداث الحياة هي عوامل شخصية تتعلق بحالات يتعرض لها الفرد ك وفاة احد أفراد العائلة ، الانتقال للعيش في مكان جديد أو المرض .

- قدرات وحاجات الأفراد .
- تراكمية العوامل الفردية المؤدية للشعور بالضغط .
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .
- نقص الدعم الاجتماعي .
- اضطرابات الحياة الزوجية و العلاقات الأسرية .(2)

#### سابعاً: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل :

لضغوط العمل آثار ايجابية و أخرى سلبية :

#### (أ) - الآثار الايجابية لضغوط العمل:

أن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك

لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا ، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوبا فيها

إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها ، ومن الآثار الايجابية ما يلي :

- تحفز على العمل .

<sup>1</sup> - ناصر العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن ) ، (د،ط) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1995 ، ص 250 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه : ص 250 .



- تجعل الفرد يركز على العمل .
- النوم بشكل مريح .
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
- الشعور بالمتعة والانجاز .
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط و الثقة .
- النظر للمستقبل بتفاؤل .
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .<sup>(1)</sup>

### (ب) - الآثار السلبية لضغوط العمل :

#### • آثار الضغوط على الفرد:

- 1- آثار سلوكية : سعيا وراء تحقيق لراحة مؤقتة من الضغط يتجه الكثير من الناس إلى الإسراف في الأكل ، التدخين ، إلا أن الضغط من الممكن أن تحول المدخن العرضي إلى مدمن تدخين ، ربما لا يدرك هؤلاء الأفراد جيدا أنهم قد تعودوا مرحلة الإسراف بل ربما يعمدون إلى محاولة إخفاء هذا السلوك الهدام ولو لبعض الوقت ، عن الأصدقاء والزملاء والعائلة .<sup>(2)</sup>
- 2- آثار نفسية واجتماعية : وتشمل التدخين و الإدمان و الانحراف السلوكي وفقدان الالتزام بالقوانين وغياب الوازع الأخلاقي ، وقد يؤدي الضغط إلى عواقب نفسية وقد يتضمن هذا القلق و الإحباط و الفتور واحترام منخفض للذات و العدوان و الاكتئاب.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 165 .

<sup>2</sup> - خيضر كاظم واخرون : مرجع سابق ، ص 281، 282 .

<sup>3</sup> - محمود فتحي عكاشة : علم النفس الصناعي ، ( د ، ط ) ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 91 .



### 3- آثار صحية :

حيث أن تعرض الفرد إلى الاستنفار انفعالي يزيد عن قدرته عن التحمل قد يصاب بأمراض صحية خطيرة

وتتمثل في :

- الحزن و الكآبة .
- صعوبة التركيز في العمل ، وسرعة التغيير في الأفكار .
- عدم الاتزان الانفعالي .
- الميل للإصابة و الوقوع في حوادث صناعية .
- عدم القدرة على تحمل الإجهاد .
- الشعور العام بالخوف .
- الصعوبة في التحدث و التعبير (1).
- الأرق وعدم القدرة على النوم .
- العرق بغزارة .
- فقدان الشهية والإفراط في الأكل .
- آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر .
- آلام القولون أو المعدة .
- الصداع وعسر الهضم (2).

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 91 .  
<sup>2</sup> - احمد ماهر: السلوك التنظيمي ، ( د ، ط ) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص-388.389.



#### ج- آثار الضغوط على المنظمة :

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بمايلي :

- زيادة التكاليف المالية ( تكاليف التأخر عن العمل ، الغياب ، والتوقف عن العمل ، تشغيل عمال إضافيين ، عطل الآلات و إصلاحها تكلفة الفائد من المواد أثناء العمل) .
- تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته .
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية .
- ارتفاع معدل الشكاوى و التظلمات وعدم الرضا الوظيفي .
- عدم الدقة في اتخاذ القرار .
- سوء العلاقة بين أفراد المنظمة ، وسوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات. (1)

#### • ثامنا : استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

وتعد إدارة الضغوط العمل في العمل إحدى المسؤوليات المهمة التي تقع على كاهل المدير المعاصر، فعليه أن يتعرف إلى طبيعة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد سواء كانت تهديدات أو فرص متاحة وتحديد مصادر هذه الضغوط إن كانت تنظيمية أو شخصية أو بيئية ، لأن ذلك سيساعده في تحديد طبيعة الآثار السلبية الناتجة ، وعليه سيتم إختيار الآلية المناسبة لكيفية التعامل مع تلك الضغوط و كيفية احتوائها بنجاح . ولا تقتصر إدارة ضغوط العمل على معالجة الضغوط و التخفيف من حدتها فحسب ، بل تشمل أيضا استشارة الضغوط في العمل وتنشيطها إذا كان مستواها منخفضا عن المعدل المرغوب فيه ، نظرا لما من الضغوط من آثار ونتائج إيجابية يمكن استغلالها لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

يمكن تصنيف طرق و وسائل الوقاية من الضغوط إلى وسائل تنظيمية ووسائل فردية (1)

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا : اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 19.



#### أ- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد :

يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل وعلاج آثارها بوسائل وطرق عدة أهمها ما يلي :

**1. إدارة الوقت :** يمكن التحكم وتخفيف التوتر الناتج بفعل ضغط العمل وذلك بإتباع أسلوبين هما : إدارة الوقت بفعالية و إدارة الوقت بكفاءة .

ونعني بإدارة الوقت بفعالية : القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح .

أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة : تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن .

ومن أهم الطرق لتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مذكرات يومية لتسهل ما هو مهم وما هو طارئ ،

ولتحديد الأنشطة ، والمهام المطلوب انجازها ثم ترتيبها حسب أهميتها ، وجدولة تلك الأنشطة و المهام

وتحديد أوقات انجازها حسب الأولوية.(2)

**2. الاسترخاء :** هو قيام الفرد باختيار مكان بعيد عن المثيرات الخارجية والمثيرات المزعجة .

**3. التأمل :** هناك طرق عدة من التأمل تهدف إلى تحقيق حالة من استرخاء العضلات والجهاز العصبي ،

وتؤدي إلى صفاء الذهن .(3)

فيؤدي التأمل في النشاط الكهربائي للمخ ، وينتج عنه الشعور بالسكينة والسلام الداخلي ، نظرا لما لها من

دور في إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

**4. التمارين الرياضية :** أثبتت الدراسات العلمية إن الأفراد الذين يمارسون أنواع مختلفة من التمارين الرياضية ،

أو الأنشطة البدنية الشاقة هم اقل عرضة للإصابة بالأمراض الناتجة عن ضغوط العمل ، لان الرياضة تعمل

على رفع فعالية أعضاء الجسم وتجعله قادر على التحمل و مقاومة الإجهاد.

<sup>1</sup> - ثامر حسين على السمران ، عبد الكريم عبد الله المساعي : سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص 159.160.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 160.

<sup>3</sup> - محمود سلمان عميان : المرجع السابق ، ص 168.



5. **الموازرة الاجتماعية** : وتتحقق بإقامة علاقات اجتماعية حميمة مع أفراد العائلة و الأصدقاء وزملاء العمل ،

إذ يشعر الفرد بالارتياح عند مجالستهم و الحديث معهم و يقتنع بأرائهم ، ويثق في صحة حكمهم على الأمور

فيشعر براحة نفسية وهكذا فان الفرد صلابة على تحمل مثل تلك الضغوط مستقبلا .<sup>(1)</sup>

ب- **استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة :**

من أهم طرف الوقاية التي تستخدمها المنظمة في علاج الضغوط مايلي :

1. **إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي** : من المستويات التنظيمية والعمليات والسياسات والإجراءات مما

يتيح للأفراد مجالاً أكبر من الانفتاح ، والاتصالات ، واللامركزية ، وتفويض السلطة ، و المرونة وإتاحة فرص

للمشاركة في اتخاذ القرارات . مما يقلل من معانات الأفراد العاملين من ضغوط العمل .<sup>(2)</sup>

2. **إعادة تصميم الأعمال** : ويكون ذلك بهدف تحقيق أعباء الوظيفة ، أو إثرائها ، وتوفير المزيد من

المسؤوليات في العمل ، وإتاحة فرص النمو والترقي للفرد ، أو يهدف تشكيل فرق عمل للانجاز ، وكل ما ذكر

يقلل من ضغط العمل ويشجع العاملين و يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء .<sup>(3)</sup>

3. **تحليل ادوار الأفراد و توضيحها** : بحيث نوضح الدور ، وتعرف كل فرد في المنظمة المهام و المسؤوليات

الملقاة على عاتقه ، وتبين حدود السلطة و الصلاحيات الموكلة إليه ، مما يساعد على تجنب النزاع و الصراع

في الأدوار .<sup>(4)</sup>

4. **توفير مناخ تنظيمي مريح** : يهدف إلى تغيير ظروف العمل المادية كما يتلاءم مع احتياجات الفرد العامل

وتسهيل أداء عمله ، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار .

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص342.

<sup>2</sup> - ثامر حسين علي السمران ، عبد الكريم عبد الله : مرجع سابق ، ص160 .

<sup>3</sup> - محمد سلمان العميان: مرجع سابق ، ص170-171.

<sup>4</sup> - حسين حريم : مرجع سابق ، ص342 .



5. تطوير نظم الاختيار والتعيين : معظم نظم الاختيار والتعيين المطبقة في منظمات الكمية ، والتأكد من أن الأفراد الذين يستعينون بوظيفة ما ، لديهم التعليم والقدرة والخبرة والتدريب اللازم ليؤهلهم لشغل هذه الوظيفة ، حتى يستطيع العمال انجاز المطلب وتحمل المسؤوليات العمل من الناحية الكمية والنوعية بكفاءة .
6. تحسين نظم الحوافز والأجور وتقييم الأداء : يجب تحديث نظم الحوافز والأجور من فترة لأخرى لتأكد من وجود من وجودها ، فنظام الحوافز العادل له تأثير ايجابي في أداء الفرد وإنتاجيته .<sup>(1)</sup>
7. برامج تدريب متطور : وتشمل تعليمية و إرشادية لتدريب العاملين على ممارسة مهامهم الوظيفية بفاعلية ، ومساعدتهم في تنمية مهارات إدارة الذات و اكتسابهم فنون التعامل مع الآخرين ، وحسن التصرف بالمواقف المختلفة بالشكل المناسب ، وعلى تكوين علاقات اجتماعية فعالة في العمل تساعدهم في التكيف مع ضغوط العمل ورفع كفاءة إنتاجيتهم بأقل درجة من التوتر ، وزيادة قدرتهم على التحمل .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال : مرجع سابق ، ص 80 .  
<sup>2</sup> - ثامر حسين علي السمران ، مرجع سابق ، ص 161 .



## خلاصة الفصل

أصبحت ظاهرة الضغوط الوظيفية حقيقة و واقع تحيا فيه ، وهذا ناتج عن كثر الأعباء و المطالب التي تفوق قدرة الفرد على تحملها ، ومواجهتها والسيطرة عليها مما يولد الشعور بالضغط و لا يكاد كل جانب من جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية والمهنية تخلو من مصادر هذه الضغوط ، وتمكن آثارها في تأثيرها على الصحة النفسية و الجسمية للفرد مما يجعله يعاني من اليأس و التوتر المستمرين وإذا كانت هذه الضغوط مستمرة وشديدة تتحول إلى أعراض مرضية مزمنة ، و خاصة إذا لم يلق الفرد الدعم الاجتماعي وليست لديه أساليب واستراتيجيات نفسية ومعرفية وسلوكية للتعامل مع مصادر الضغوط فإن ذلك يزيد من حدتها .

# الفصل الثالث



## الفصل الثالث : الصراع التنظيمي .

تمهيد :

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي .

ثانياً : المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي .

ثالثاً : خصائص و مظاهر الصراع التنظيمي .

رابعاً : مراحل الصراع التنظيمي .

خامساً : أنواع الصراع التنظيمي .

سادساً : أسباب الصراع التنظيمي .

سابعاً : الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي .

ثامناً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

خلاصة الفصل .



تمهيد :

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي ، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات و الاتجاهات والميول ، وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يوجد الخلافات التي قد تصل إلى درجة خلق الصراع .  
ويوجد الصراع التنظيمي في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ، وقد يكون على مستوى الأفراد أو الجماعات أو داخل الجماعة نفسها أو بين المنظمات .

فالصراع التنظيمي سلاح ذو حدين ، فقد يكون سلبي مدمر عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة و يزيد من سوء الفهم ، وقد يكون ايجابيا عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم مما يولد الإبداع ، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الإداريون المسؤولين في المنظمات للصراع والاستراتيجيات التي يعتمدونها ، حيث أن بعض المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضروريا لتحفيز موظفيها على التعاون لانجاز الأهداف مما يؤدي إلى مخرجات إبداعية .

وفي هذا الفصل سنطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي واهم المداخل المفسرة له ، وكذا الأسباب المؤدية له ، بالإضافة إلى النتائج أو الآثار المترتبة عنه وكيفية إدارته ومواجهته.



## أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي :

يستخدم البعض مصطلحات عديدة للدلالة على هذه الظاهرة ، من بينها الاحتكاك أو النزاع أو التعارض أو الصراع ، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك ، وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق ، ويمكن النظر لنزاع على انه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي ، ويستند إلى ندرة القوة و الموارد و المركز الاجتماعي ، والاختلاف .

### أ - تعريفه لغة :

التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة (canflit) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة .

إذا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو خلاف .<sup>(1)</sup>

### ب - الصراع اصطلاحا :

لم يتفق العلماء على تعريف موحد لصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومن هذه التعاريف نذكر منها : يعرف مارش وسيمون أن الصراع التنظيمي على انه " اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار ، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل " .<sup>(2)</sup>

يعرفه سميث smith : بأنه " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و

الأهداف المختلفة " .<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان :مرجع سابق ،ص ،ص 18-19 .  
<sup>2</sup> - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، ط1 ، دار أسامة ، للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2008 ، ص259 .  
<sup>3</sup> - محمد الصيرفي : إدارة الصراع ، د ، ط ، مؤسسة حورس الدولية لطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص10 .



أما ليفن : فقد عرف الصراع على انه : " نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين " (1).

حيث يعرفه بولدنك : بأنه " يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما و يرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل " (2).

كما عرفه زيمل : بأنه : " إحدى الأشكال الرئيسية لتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات ، حتى وان تم ذلك من خلال القضاء احد أطراف الصراع " (3).

يمكن القول من خلال ما تقدم من تعاريف للصراع بأنه : " عمل مقصود ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر على قدرة ذلك الطرف ، مما يعيق أهدافه وخدمة مصالحه ،وعندما ينشأ بين الجماعات داخل المنظمة التفاعل من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال نشوء صراع وتناقص بينهما " (4).

ومهما يكن من أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع إلا أننا لا نجد اختلاف جوهريا فيما بينها فجميعها تركز على وجود تنافس و اختلاف في التوجهات و الآراء و المصالح لدى الموظفين ، وهذا طبيعي بين البشر إلا أن هذا النزاع قد يكون ايجابيا ومميزا لصالح المؤسسة أو يكون ضارا و يؤدي إلى الاختلاف الوظيفي (5).

### ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي :

هناك من نظر لصراع على انه سلاح ذو حدين ، يمكن استخدام احد أطرافه في العنف و التدمير و تفويض البنين الإداري ، كما يمكن توجيهه إلى أداة فاعلة للنمو والرقى و حفز الموظفين نحو التجارب الفاعلية والبناء ، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبيا ولكنه لا يمكن أن يكون ايجابيا يمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال ثلاثة و جهات نظر محددة كما يلي :

1- زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، طه، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 287 .  
2- محمد الصيرفي : المرجع السابق، ص 10 .  
3- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد : مرجع سابق ، ص 19 .  
4- محمد قاسم القربوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ، ط2، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 241.  
5- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد : المرجع السابق، ص 19 .



**1- النظرية الكلاسيكية (التقليدية) :** يرى أصحاب هذه النظرية الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الاختبار السليم للأفراد ، التدريب و توصيف الوظائف ، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه ، فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو أسلوب تنظيمي معطل و غير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو تفتيت جهد العاملين ، وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وارتفاع معدلات دوران العمل وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة ، وما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها ، و بحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائما سلبيا و غير فاعل وغير صحي الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر و القلق و للأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعا في منظماتنا المحلية (1).

**2- النظرية السلوكية :** في هذه النظرية بدء النظر إلى أن الصراع على أنه ضرورة حتمية و طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة و تقدم آراء هذه المدرسة على الافتراضات التالية:

- أن الصراع حتمي.
- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراستها.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- أن الصراع قد يكون في صالح المنظم.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص302.



إن الصراع في هذه المرحلة له مستوى اقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة ، فإذا كان مستوى الصراع اقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة ، وعدم الاهتمام بالإنتاجية ، وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 3- النظرية الحديثة :

تعتبر هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها ، حتى انه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع و إيجاد الحد الأدنى منه ، بما يضمن للجماعة حيويتها و زيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي ، وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية :

• الصراعات ظاهرة مألوفة و طبيعية في المنظمات لان الأفراد يتخلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم .

• إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتفاعل مع الازمات ، مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تستمر بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية و لا يعتبر هذا صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة و التقنية .<sup>(2)</sup>

ترى هذه النظرية أن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته ، إنما يمكن الخطر في سوء إدارته ، وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع .<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - سمير احمد العسكري: مرجع سابق ، ص26.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي : مرجع سابق، ص 29 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 39.



### ثالثاً: خصائص ومظاهر الصراع التنظيمي.

#### 01- خصائص الصراع التنظيمي :

هناك مجموعة من الخصائص يتصف بها الصراع التنظيمي و التي تتضح فيما يلي :

- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف و المصالح المشتركة .
- الصراع التنظيمي يؤدي إلى دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضى بها .<sup>(1)</sup>
- يمثل الصراع التنظيم وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- ينطوي الصراع التنظيمي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسمه ، إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية .<sup>(2)</sup>

#### 02- مظاهر الصراع التنظيمي :

إلى جانب وجود مصادر عديدة تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي ، هناك أيضاً الكثير من المظاهر

التي تشير إلى وجود هذه الأخيرة داخل المنظمة و التي من أهمها ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية :

- الإضرابات الرسمية وغير الرسمية .
- تخفيض النشاط ، وعدم الالتزام بالأوقات.
- التخريب و التعطيل.
- عدم إطاعة المرؤوسين لأوامر مسؤوليتهم .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 225 .

<sup>2</sup> - ناجي معلا : التفاوض ، الإستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي )، ط2 ، مطابع الفنار ، عمان ، الأردن ، 2000، ص28.



- رفض أساليب الإنتاج الأكثر فعالية .
- التحيز العرقي أو الديني أو الإقليمي.
- رفض العمل مع الزملاء ، ظهور بوادر الانقسام .
- ارتفاع معدل دوران العمل .

نستخلص مما سبق إن المظاهر أو البوادر ، والتي تشير إلى وجود الصراع بالمؤسسة قد تتخذ العديد من الأشكال بعضها مباشرة و خفي كما تختلف العديد من الأشكال بعضها مباشر وخفي كما تختلف هذه المظاهر باختلاف أو وظائف التي يشغلها الأفراد داخل المنظمة وباختلاف المستويات التنظيمية ، وكمثال على ذلك إليها في الغالب العاملين ، أو بدعوى من الأفراد النشطين في النقابات ، بالمؤسسة ككل تتفاوض من مستوى تنظيمي إلى آخر ومن وحدة إدارية إلى أخرى (1).

### رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي:

يوجد عدد من النماذج التي تفسر كيف يحدث الصراع التنظيمي سنحاول استعراض أهمها على

النحو التالي:

❖ **مراحل عملية الصراع عند بوندي** : يرى بوندي أن الصراع يميز خمسة مراحل هي :

**1 - مرحلة الصراع الضمني** : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف ، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات ، أو غير ذلك من انسياب ستعمم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن .

<sup>1</sup> - محمد علي جعلوك : كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ،(موسوعة العلوم الإدارية ) ،دار الراتب الجامعية ،بيروت ، لبنان ،1995، ص 73.



2- **مرحلة الصراع المدرك** : في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة الصراع فيما بينهم أو في هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع , حيث تتساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات .

3- **مرحلة الشعور بالصراع** : في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث تتولد فيها إشكال من القلق الفردي أو الجماعي ، المشجعة على الصراع ، وتكون الرؤية غير طبيعته ومسبباته ، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا .<sup>(1)</sup>

4- **مرحلة الصراع العلني** : في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد الصراع صور أخرى مثل الانسحاب اللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى .

5- **مرحلة ما بعد الصراع** : في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه المواقف بشجاعة و محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها ، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد و الجماعات ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كبته أو لجأت بيه إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة ، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقت و لكن ما يلبث يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك .<sup>(2)</sup>

❖ ويرى بعض الباحثين أن عملية الصراع تمر بأربعة مراحل رئيسية هي :

- 1- **مرحلة المعارضة الكامنة** : وهي غير الظاهرة و التي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن .
- 2- **مرحلة الإدراك و التشخيص** : و هي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع و ضرورة الإستجابة له بشكل ما ، وهنا يتم فهم أو إدراك بسبب الصراع و المشكلة الأساسية التي أدت إليه .

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 376 .

<sup>2</sup> - عامر عوض : مرجع سابق ، ص 270 .



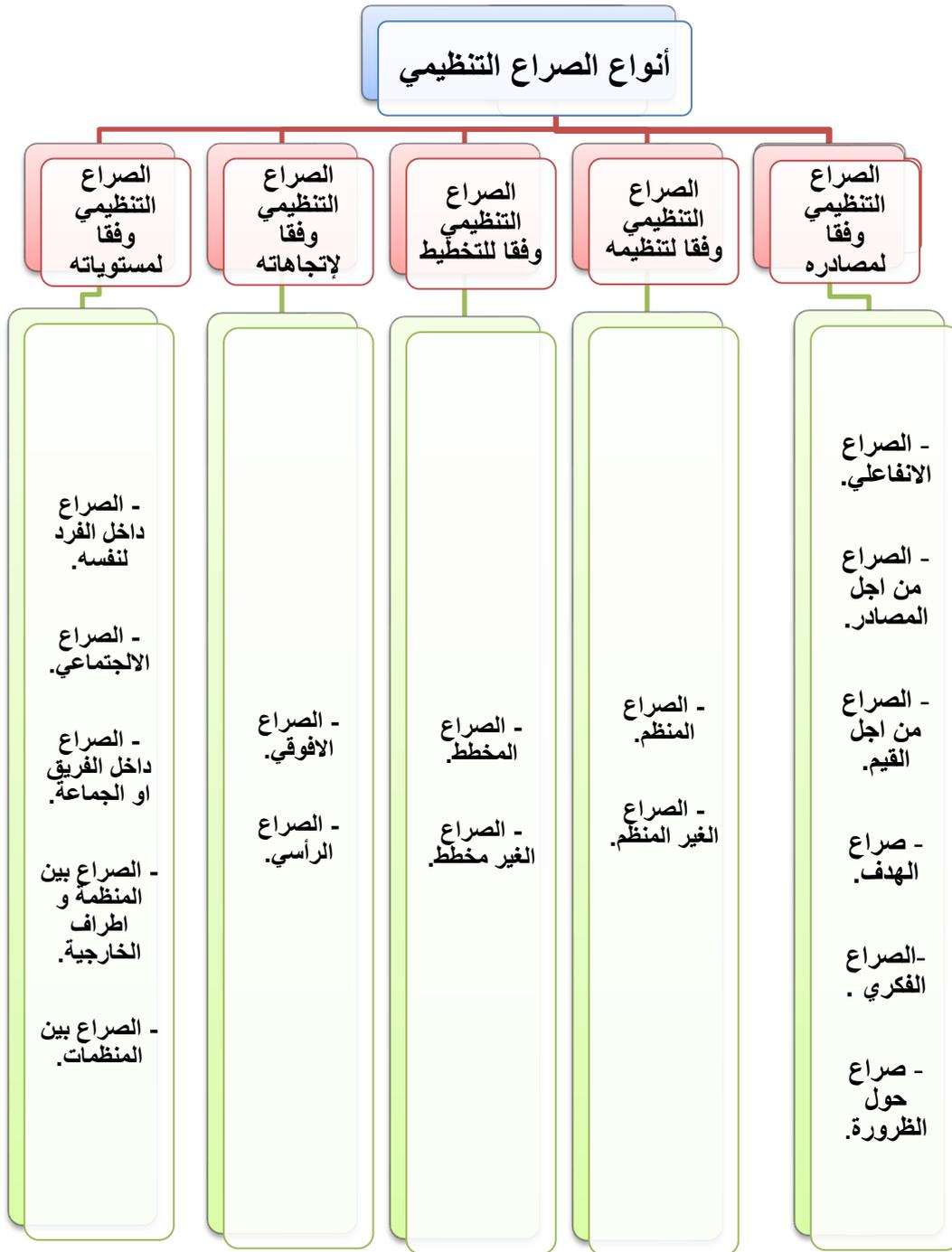
3- **مرحلة السلوك** : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه أو إيجابا ، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال .

4- **مرحلة مخرجات الصراع** : وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه ، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع و تدني الإنتاجية. ويمكن تصور مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة و المتمثلة بسوء الفهم و نقاط الإختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة و التحدي ، ومرحلة الهجوم الكلامي ، فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي و صولا إلى المحاولة الواضحة لتعطيم الطرف الآخر.(1)

### خامسا: أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي في المؤسسة ، حيث يمثل الفرد أحد أعضائها و بحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد ، أو الجماعات ، أو مع المؤسسة ، حيث تتعدد هذه الصراعات إلى العديد من الأنواع المختلفة تتضح في الشكل الموالي : (2)

1- سامر جلدة : مرجع سابق ، ص191 .  
2- أحمد يوسف أحمد اللوح : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعية الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 22 .



الشكل رقم (02) : يوضح أنواع الصراع التنظيمي



من خلال الشكل السابق تتضح أنواع الصراع التنظيمي فيما يلي :

أ- الصراع التنظيمي وفقا لمصادره: يقسم الصراع التنظيمي و فقا لمصادره إلى الأنواع التالية :

1- الصراع الانفعالي : و يحدث هذا الصراع عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما ،

وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

2- الصراع من أجل القيم : و يحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة .

3- صراع الهدف : يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة ، أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

4- الصراع الفكري : يكون هذا الصراع التنظيمي عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها

أو إدراكها غير متوافقة ، فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ

القرار .

5- صراع حول الضرورة : ويكون في حالة عدم ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما, فإن

الصراع يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسيا على ضرورة أو عدم ضرورة تلك المهمة.(1)

ب- الصراع التنظيمي وفقا لتنظيمه :

ويقسم إلى نوعين هما:

1- الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له ، و الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتضمن

تزامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف

المرجوة قد يتم اللجوء إلى وسائل أخرى كالإضراب.

2- الصراع الغير المنظم : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عنه مثل :

الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل الغياب عنه أو تركه.(2)

1- المرجع نفسه ، ص ص 23- 24 .

2- محمود سلمان العميان : مرجع سابق ص 375 .



### ج- الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط :

ويقسم إلى نوعين أساسيين كالآتي :

**1- الصراع المخطط أو الاستراتيجي :** وهو الصراع التنظيمي المقصود ، والذي يتم الدفاع عنه ضمن

خطة موضوعة ، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة

ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه ، وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف عادة هو

الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المؤسسة.

**2- الصراع غير المخطط :** وهو الصراع العفوي الغير المقصود ، الذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف و

أوضاع مثل الصراع الوظيفي ، والصراع الشخصي. (1)

**هـ - الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته :** وينقسم إلى الأنواع التالية :

**1- الصراع التنظيمي الأفقي :** ويحدث بين الأطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة ، أو بين وحدات

تنظيمية مختلفة وتقع في مستوى تنظيمي واحد ، دون أن يكون لإحدهما بالسيطرة على أخرى ، وترتبط

فيما بينهما غالبا علاقة اعتماد مشترك.

**2- الصراع التنظيمي الرأسي :** ويقع بين إطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ، كالصراع الذي

قد ينشأ بين مستويات الإدارة الدنيا. (2)

**و- الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته :** ينقسم الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته إلى الأنواع التالية :

**1- الصراع داخل الفرد نفسه :** ينشأ نتيجة قدرة الفرد على تحقيق أهدافه ، أو يتعدد لتعدد الأهداف

الذي يسعى إليها الفرد و عدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه ، و قد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد

الأدوار التي يقوم بها.

1- أحمد يوسف أحمد اللوح :مرجع سابق ، ص ص 24-25 .

2- المرجع نفسه ، ص 25 .



ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أو نتيجة لغموض دوره ، نتيجة لعدم وضوح الوجيهات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد له نوعان :

• **صراع الهدف** : وهو الصراع التنظيمي الذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين ايجابيين أو سلبيين .

• **صراع الدور**: وهو الصراع التنظيمي الذي يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوط في نفس الوقت.(1)

**2- الصراع الاجتماعي** : وينشأ هذا الصراع بين فرد و فرد آخر أو أكثر و ذلك لنتيجة لاختلاف شخصيتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم (2) ، ويمكن تصنيفه إلى نوعين :

• **صراع على مسائل العمل** : وينبع على خلافات على خلافات من مسائل ، تصميم أو تطبيق السياسات أو الإجراءات ، توزيع المهام على العاملين وتوزيع الحوافز ، كذلك قد ينشأ من خلال رفض للتغيير في الخطط أو السياسات أو إعادة تنظيم وما إلى ذلك .

• **صراع عاطفي** : وينبع هذا النوع من الصراع التنظيمي من مشاعر الغضب ، وعدم الثقة والكره ، والخوف الاستياء ، أو مناوشات شخصية .

• **صراع داخل الفريق أو الجماعة** : وهو الصراع الذي يحدث عندما تتعارض الجماعات حو الموارد التنظيمية المحدودة أو النادرة بالمؤسسة ، وكذلك عندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض أو محاولة جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى (3).

1 - صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، ( د.ب.ط ) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 278.

2- عامر سامر جلدة : مرجع سابق ، ص 126 .

3- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ) ، ( دون دار النشر ) ، ( دون مكان النشر ) ، 2005 ، ص ص 427 - 431 .



• كما يقسم الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته أيضا إلى:

1. صراع بين فريق العمل أو الإدارات: وهو ذلك الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين إدارتين داخل

المؤسسة بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تسوية علاقات ، أو تطوير مواقف.

2. الصراع بين مؤسسة وأطراف خارجية: وهو عبارة عن الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين المؤسسة

وبين نقابة العمل ، الموردون المنافسون و المؤسسات الحكومية التي تصمم و تنفذ إجراءات لضبط

أداء المؤسسة في عدة مجالات وفي هذا النوع من الصراع التنظيمي يتجه طرف لإحباط وإفشال

هدف الطرف الأخر. (1)

3. الصراع بين المؤسسات : يحدث في الحالات التي تتصارع فيها المؤسسات على أسواق معينة ، أو

الحالات التي تسعى إلى قيادة فيها إلى قيادة السوق والسيطرة على صناعة ما.

مما سبق يتضح بان الصراع التنظيمي ظاهرة ديناميكية تتغير وتتفاوت حسب عدة عوامل

و تأخذ أكثر من نوع و أكثر من شكل يميز منها ما هو بين الأفراد ، وما هو بين المؤسسة و أفرادها

وأيضا بين المؤسسة و أطراف أخرى خارجية ، ويكون أيضا صراع مخطط له أو تلقائي. (2)

سادسا: أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف عملها ،

وفيما يلي نوجز هذه الأسباب :

أ - الأسباب الشخصية للأفراد :

ويرجع لهذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركز الوظيفة وأهمها :

1- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه ، وسوء تفسيره للأمور .

2- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات .

1- المرجع نفسه ، ص 431 .

2- محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 139 .



- 3- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- 4- العلاقات الشخصية الغير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- 5- خصائص الفرد وصفاته التي تتوافق مع خصائص الآخرين.
- 6- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحد من شأن الآخرين.
- 7- الطبيعة العدوانية و الاستمتاع بمعانات الآخرين (1).

(ب)- الأسباب التنظيمية للصراع : ومن أهمها :

### 1- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة :

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من احد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب اكبر من الموارد النادرة و المحددة ، كالنواحي المالية ( الميزانيات ) والنواحي الفنية ( الأجهزة والمعدان والتجهيزات ) والنواحي البشرية (كعدد العاملين ) وذلك اقل جهدا.(2)

2- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات : مما لاشك فيه أن عدم أو إلمام الشخص بالإبعاد التي تمتد إليه سلطات أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه ( زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين ) حالة من الصراع وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات ، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم وضوحه توازن السلطات و المسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها .

### 3- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية) :

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالبا ما يؤدي إلى احتمال حدوث الصراع ، حيث أن إعتداد كل قسم على آخر في المنظمة يعد مصدرا

1- احمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات ) ، ط8 ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص261.

2- احمد جبر وعبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1 ، دار المنصورة، مصر ، 1999 ، ص265.



للصراع و بالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها بعض فإن احتمال حدوث ظاهره الصراع يبدو محدودا أو معدوما أحيانا .(1)

**4- تعارض الأهداف :** يعني ذلك أن لكل وحدة العمل داخل المنظمة أهدافها فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة وبسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد و نفسه ، وبصيبه بحاله من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف في نتائجها ، أو لان تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر.(2)

**5- صراع الأجيال :** إن الفجوة الزمنية بين الأجيال تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار و العكس فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

**6- عدم فعالية نظام الاتصال :** إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى إن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب ، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعا من التناقض ، مما يحدث نوعا من الصراع بين الفئات المختلفة وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراع .(3)

1- محمد خيضر كاظم ، وآخرون: مرجع السابق ، ص279 .  
2- عادل السيد الجندي : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، مكتبة زهران الشرف ، الإسكندرية ، مصر ، عدد22 ، جزء 2 ، ص 43 .  
3- عبد الله الطلح وطلق السواط : السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات والتطبيقات) ، دار التوزيع للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1995 ، ص231 .



• كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع :

- 1- العامل النفسي : حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.
- 2- عامل السلطة : أي تركز السلطة وعدم توزيعها ، وهذا يؤدي إلى الإساءة في مواقف وعلاقات متباينة.
- 3- عامل المصلحة : أي تفصيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.
- 4- العامل الثقافي : أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.
- 5- العامل البيئي : أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.
- 6- العامل المنظمي : أي الأسباب الهيكلية ، فأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.<sup>(1)</sup>

1- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردنني ، ص ص 275. 276.



سابعا : الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار ايجابية و أخرى سلبية :

أ- الآثار الايجابية : من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي مايلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال .
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .<sup>(1)</sup>
- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة .
- يمكن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد .
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
- يساعد على زيادة الإنتاجية وكذلك يعمل على توضيح القضايا المثيرة للخلاف .
- يمكن أن يكون أساس لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة .<sup>(2)</sup>

ب- الآثار السلبية : من الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .

1- عاطف جابر طه ، عبد الرحيم طه: السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009، ص219 .

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيق معاصر) ، مرجع السابق ، ص214 .



- يحول الطاقة ( الأفكار ) : والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية .
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارات والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة ، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.(1)
- يعوق العمل التعاوني الجماعي .
- انخفاض الإنتاجية و يعاني الأفراد من الجهود .
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .
- انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية .(2)

### ثامنا : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع و تقديم الحلول اللازمة للحد من آثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة و هكذا تحدد هذه الإستراتيجيات كما هو مبين كالتالي :

1- معن محمد عياصرة ، مروان محمد بني : مرجع السابق ، ص 47.  
2- محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص ص 379-380 .



أ- إستراتيجية إدارة الصراع على مستوى الأفراد (الصراعات الشخصية) :

ويمكن التعامل معها بالأساليب الآتية:

1- خسارة أطراف الصراع : ولهذا الأسلوب صور تورد منها :

- الحلول الوسط بين أطراف الصراع.
- ترغيب و ترهيب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع.
- تطبيق القواعد و اللوائح و التعليمات التنظيمية لحل الصراع. (3)

2- خسارة أحد الأطراف وكسب الآخر :

وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع و التجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم

مبدأ العمل الجماعي وقتل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة.

3-الكسب لأطراف الصراع :

هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع و التواصل إلي حلول متفق

عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة و الموجهة بين الأطراف و المناقشات و الإقناع المتبادل و

بتالي تحقيق المصلحة المشتركة. (1)

ب- إستراتيجيات إدارة الصراع على مستوى المنظمة :

هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن إن يتم من خلالها التعامل مع الصراع وللتحقيق من حدته و

لمعالجته قبل أن يتفاقم وتظهر الآثار السلبية الغير المرغوبة وهي كما يلي :

1- إستراتيجية التجنب : تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة و محكمة ومن أسبابها:



• **الإهمال** : ويعتد هذا الأسلوب على التجاهل و التغاضي الكلي عن أسباب الصراع على أمل إنحصار التلقائي و بالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الزمن (1).

• **المباعدة العضوية** : وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل و الاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع , يؤخذ هذا الأسلوب بالتأثير السلبي على فعالية المنظمة, ويكون مكلفا لموارد المنظمة.

• **التفاعل المحدود** : ويكون الفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرًا على الأمور الرسمية مثل : اجتماعات و اللقاءات الرسمية (1).

2- **إستراتيجيات التهدئة** : تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة العواطف و انفعالات الصراع وتتم معالجة الصراع من خلال تداخل أطراف خارجية بحيث تتبع احد الأسلوبين التاليين :

• **التخفيف**: يعتمد على تقليل نقاط الخلاف والتركيز على نقاط الخلاف و التركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك فالتقليل من أهمية النقاط السلبية .

• **التوفيق** : يستند هذا الأسلوب على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع و التوصل إلى الحلول المرضية بين أطراف الصراع .

3- **إستراتيجية القوة** : ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع و بشكل مباشر لمعالجته و يكون لتوجيه الأمر لأطراف الصراع و إلا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب الغير المتمثل لذلك (2).

4- **إستراتيجية المواجهة** : تستمد حلولها لصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية :

1- المرجع نفسه، ص، 58.

1- معن محمود عياصرة , مروان محمد بني احمد: مرجع سابق , ص 58.

2- محمد قاسم القريوتي : المرجع السابق ,ص272.



• **عرض وجهات النظر:** وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع التي تمنح الفرصة للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر , لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم.

• **التركيز على هدف استراتيجي:** وضع هدف مشترك و ذي أهمية لأطراف الصراع ليتم التركيز عليها من قبل الجميع , وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفه الأساسي .

• **اجتماعات المواجهة:** و تتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع و من ثمة التوصل إلى حلول لها.(3)

5- **إستراتيجية التعاون:** ويقصد بها أن عمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات بكل منهما , وبذلك يكون الهدف من سلوكيات الأطراف حل للمشكلة , و إستراتيجية التعاون تتميز باهتمام كبير بالفرد , و الأداء داخل التنظيم

6- **إستراتيجية التنافس:** و بموجب هذه الإستراتيجية يلاحق الفرد مصالحه الخاصة و اهتماماته على حساب مصالح الآخرين ويعتمد على قوة التهديد , ويكون الحل لصالح احد الطرفين بغض النظر على الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر , وتتميز إستراتيجية التنافس باهتمام القليل بالأفراد , و اهتمام عالي بالإنتاج.

7- **إستراتيجية المجاملة:** بموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غير على مصلحته بهدف الإبقاء وتسمى هذه الإستراتيجية احد الطرفين يريح و الآخر يخسر.(1)

8- **إستراتيجية المكاشفة:** تتمثل هذه الإستراتيجية في جمع أطراف الصراع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل سببها له الطرف الآخر, بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل بعد إخفائها , و لا شك أن هذا الأسلوب ليس فعالا دائما , إذ يستلزم وجود مدير جديد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استقزاز

3- معن محمد عياصرة , مروان محمد بني احمد: مرجع سابق , ص58.

1- أحمد يوسف أحمد اللوح :مرجع سابق ، ص 58 .



الطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر ، ومنه تظهر أهمية دور المدير حيث لا ينصح دائما باللجوء لهذا الأسلوب هناك مدير قادر على الإشراف على الوضع.<sup>(1)</sup>

مما سبق يتضح بأن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعمل على إيجاد الحلول المناسبة من إدارة الصراع بطريقة إستراتيجية من خلال الاعتماد على عدة إستراتيجيات أهمها: التجنب ، التهدة أو استخدام القوة ، و الإجبار إن لزم ذلك ، وهذا من أجل خلق المناخ و الجو المناسب للعمل بهدف تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة .

1- سامر جلدة : مرجع سابق ، ص .ص 169-170 .



## خلاصة الفصل

الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات ينمو و يتطور بفعل الظروف يمكن التعرف عليها و بالتالي يسهل التخلص منه و إيجاد طرق سريعة لحله في حين يوجد صراع غير معلن عنه في مستويات مختلفة لابد من إدارته و البحث في سبل علاجه و الاستفادة منه , لان أحيانا يكون الصراع في التغيير إلى الأحسن , و بالتالي تطوير فعالية المؤسسة معها مهما اختلف نشاطها لذا لا بدا من إدارته بطريقة ذكية فالصراع التنظيم يعد نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة , فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الأنشطة على الشكل الذي يجعله من المحتمل أن تكون غير فعالة , ويمكن أن تشمل الأنشطة اغير المنسجمة على شخصية أو أكثر كما يمكن أن تكون داخل فرد أو بين الجماعات أو داخل منظمات .

# الفصل الرابع



## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد :

أولا : مجالات الدراسة .

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة .

ثالثا : أدوات جمع البيانات .

رابعا : العينة وخصائصها.

خامسا :أساليب التحليل .

خلاصة الفصل .



### تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع ، و بالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها .

سنتناول في هذا الفصل وصفا للمنهج و العينة التي تنصب عليها الدراسة مع كيفية اختيارها بالإضافة إلى خصائصها ، كما سنتطرق إلى عرض حدود البحث المتمثلة في المجال المكاني و الزماني و البشري ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستبيان وأساليب التحليل المستخدمة .

أولاً : مجالات الدراسة :

تتطلب كل دراسة ميدانية وضع حدود و مجالات لدراسة و ذلك بتحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة ، والأفراد المكونة لمجتمع البحث بالإضافة إلى الوقت الذي تم من خلاله إجراء الدراسة و المدة الزمنية التي استغرقها البحث ومنه تمثلت مجالات الدراسة في بحثنا هذا في المجال المكاني والزمني والبشري .

أ- المجال المكاني : تم إجراء الدراسة الراهنة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات - تبسة- .

- التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ، والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوالي ، تتكون من عدة هياكل خاصة بالتشخيص ، المعالجة ، والتكفل الإستشفائي بالمريض .

ومنذ إنشاء المؤسسة مر التسيير الإداري للمستشفى بمراحل مختلفة :

1. 1981 قطاع صحي بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 242 /81 بتاريخ 05 /04 /1981

( لعوينات - ونزة ) .

2. 1997 قطاع صحي بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 466 /97 بتاريخ 02 /12 /1997

( لعوينات - مرسط ) .

3. 2007 المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات بناء على المرسوم التنفيذي رقم :

. 2007/05/19

- الموقع الجغرافي : تقع المؤسسة الإستشفائية لعوينات على مسافة 61 كلم شمال مدينة تبسة محدودة :

من الشمال ولاية سوق أهراس و من الغرب و لاية أم البواقي ومن الشرق بلدية ونزة و من الجنوب بلدية

مرسط .



- **المساحة :** تبلغ المساحة الإجمالية للمستشفى **36330** متر مربع موزعة على النحو التالي:
  - المساحة المبنية **68 - 10119** م<sup>2</sup>.
  - المساحة الغير المبنية **32 - 26210** م<sup>2</sup>.
- **التغطية الصحية للسكان :** المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات توفر تغطية صحية لحوالي **40000** نسمة ( لعوينات - بوخضرة ) موزعة على مساحة تقدر ب **411** كلم<sup>2</sup>. بالإضافة إلى البلديات المجاورة : وادي الكبريت ، مداوروش و الداموس ولاية سوق أهراس و بحير الشرقي في ولاية أم البواقي .
- **مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية لعوينات :**

بناءا على المرسوم التنفيذي رقم : **07 / 140** المؤرخ **2007/05/19** والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها.

وتتمثل مهام المؤسسات العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

  - تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
  - ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الإستشفائية و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفائي .
  - ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية .
  - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم .
  - كما إن المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات تعتبر ميدانا للتكوين الطبي و الشبه طبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

ب- المجال الزمني : ويتمثل في الوقت الذي استغرقتة الدراسة و ذلك بشقيها النظري والميداني حيث شملت مرحلتين :

• المرحلة الأولى :

وتم فيها جمع المادة العلمية و إعداد خطة ، و الشروع في صياغة الإطار التصوري المفاهيمي للدراسة وكذا الجانب النظري و كان ذلك في بداية شهر نوفمبر 2017 ، و بعد إجراء التعديلات التي تم اقتراحها من طرف الأستاذة المشرفة تم صياغة الإطار المفاهيمي و التصوري للدراسة بالإضافة للإطار النظري في الصيغة النهائية و تمت الموافقة عليه ، وهذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة .

• المرحلة الثانية :

تمثلت في الجانب الميداني للدراسة و ذلك من خلال الاطلاع على مكان الدراسة و المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية لعوينات - تبسة - . وقد تم النزول إلى الميدان في 2018/02/18 للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية و التعرف على المصالح الموجودة فيها ، حيث تم مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية وتسليمه تصريح الإذن بالدخول ، و تمت الموافقة من طرف المدير العام لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة في 2018/02/19 ، أما الزيارة الاستطلاعية الموالية كانت في 2018/03/06 تحصلت من خلالها على بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي و التعريف الخاص بالمؤسسة و المصالح الموجودة فيها ، وعدد مواردها البشرية وتوزيعهم على المصالح بالمؤسسة ن وكل ما من شأنه أن يخدم هذه الدراسة . وبعد تصميم الاستمارة في صورتها الأولية تم عرضها على الأستاذة المؤطرة و على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة و صياغتها في صورتها النهائية ، تم النزول إلى الميدان لتوزيعها على المبحوثين من 2018/03/20 إلى غاية 2018/03/29 تم جمعها من العمال ثم الشروع في تفرغها في جداول ثم تحليلها ومناقشتها في ظل كل تساؤل من تساؤلات الدراسة .

ج- المجال البشري : بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى معرفة الضغوط والصراعات التنظيمية التي يواجهها العمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ، فإنه من الطبيعي أن نعتمد في جمع المعلومات و البيانات على الأسلاك المتواجدة في المؤسسة ( أطباء مختصين ، أطباء عامين ، إداريين ، أعوان متعاقدين ، موظفي السلك الإداري ، السلك الشبه الطبي ) حيث أنه من خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة المستخدمين بقسم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعوينات - تبسة - فإن المجتمع الكلي يقدر ب 272 عامل موزعين على مصالح ووحدات مختلفة .

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

عدد العمال	الفئة ( الأسلاك )
45	موظفي السلك الإداري
07	أطباء مختصين
22	أطباء عامين
158	السلك الشبه الطبي
40	الأعوان المتعاقدين
272	المجموع

جدول رقم (1) : يوضح تعداد العمال حسب الفئات أو حسب طبيعة منصب العمل .

## ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث ، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية ، وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات ، وكذا تحديد مجتمع البحث و توضيح مجالات الدراسة ، و إختيار أي منهج يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة و الموضوع المراد بحثه ، فالباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ، وإنما طبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها و الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها ، كلها تفرض عليه المنهج الملائم للدراسة و نظرا لطبيعة الموضوع المعالج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة " .

كما أن **المنهج الوصفي التحليلي** : "يسعى لتقديم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة كما هي حيث يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظواهر نفسها كتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج" (1) .  
كذلك هو " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (2) .

وقد تم إستخدام هذا المنهج لأنه يتلاءم وطبيعة موضوع دراستنا ، حيث أن هذا المنهج يتعدى حدود جمع البيانات لظاهرة ما إلى تحليل هذه الظاهرة و علاقتها بالظواهر الأخرى كما يساهم في رصد الظاهرة ، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

1- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2007 ، ص ص 140-141 .

2- محمد عبيدات : منهجية البحث العلمي ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 48 .

### ثالثا : أدوات جمع البيانات :

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة ، وذلك لمعرفة واقع وميدان الدراسة و ذلك لارتباط نتائج البحوث بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة ، وفي الدراسة الراهنة اعتمدت الباحثة على الأدوات المنهجية التالية :

#### 1- الملاحظة : و تعتبر من أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في المعلومات وذلك من خلال

ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات ، ولهذا فهي وسيلة هامة تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية ، وتمكن هذه الوسيلة في التعرف على سلوكيات المبحوثين وتصرفاتهم وما يطرأ عليهم من ردود أفعال إتجاه بعض الأسئلة وطريقة الإيجابية عليها .<sup>(1)</sup>

وتعرف كذلك بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها توصلنا إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر المراد دراستها .<sup>(2)</sup> ونعني بها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك وظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات عنها بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات .<sup>(3)</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على الملاحظة المباشرة ، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة على التعرف عن كثب على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام و المصالح ومختلف الهياكل و المنشآت التابعة للمؤسسة الإستشفائية ، نشير إلى أننا استعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء مقابلات مباشرة مع مدير الموارد البشرية ومختلف أفراد العينة و حتى مع بعض المسؤولين و رؤساء المصالح الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة .

1- فاطمة عوض صابر و ميرفت على خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة الإشعاع الفنيين ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 44 .

2- عبد الرحمان العيوي وآخرون : مناهج البحث العلمي في الفكر الحديث ، (د، ط )، دار راتب الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص 94 .

3- عبدا الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 115.



**2- المقابلة :** تعرف على أنها : " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث بتعرفه إلى تحقيق أهداف الدراسة و من الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على بيانات يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة ".<sup>(1)</sup>

كما تعتبر المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات فهي تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها بالملاحظة و قد قمنا بمقابلة حرة - مقابلة غير موجهة - مع مدير المؤسسة بغرض توضيح الهدف المرجو من الدراسة الراهنة ، وبعد الحديث مع المدير تم القبول والموافقة على إجراء هذه الدراسة ، و مقابلة أخرى مع مدير الموارد البشرية من أجل الحصول على العدد الأصلي للعمال و هيكلها التنظيمي وبالإضافة إلى التعرف بالمؤسسة و الموقع الذي تحتله والوحدات المكونة لها ، ومقابلة المدير الفرعي للمصالح الصحية و إفادتنا ببعض المعلومات التي تخدم موضع البحث و كذا مقابلة بعض العاملين أثناء توزيع الاستمارات .

**3- الاستمارة (الاستبيان) :** تعتبر الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات من أكثر الطرق انتشارا و أهمها حيث أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، حيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة من إجابات المبحوثين .<sup>(2)</sup>

" والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يدونها الباحث في استمارة تسمى استمارة استبيان وتسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم كعينة لموضوع الدراسة و يطلق عليهم المبحوثين وذلك لكي يجيبوا عن الأسئلة بأنفسهم و إعادتها مرة ثانية إلى الباحث ، ويتم تسليم استمارة الاستبيان إلى المبحوثين عن طريق البريد أو يسلمها الباحث بنفسه ، و يجب المبحوث عن الأسئلة بدون مساعدة الباحث سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل

1- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي ( القواعد والمراحل والتطبيقات ) ، ط2 ، وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 55 .

2- بشير صالح الرشيد : مناهج البحث العلمي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ، ص 183 .

الإجابات المطلوبة ، لذلك فان من أهم شروط صياغة أسئلة الاستبيان هو توضيح الأسئلة للمبحوث كما يحدث في حالة المقابلة الشخصية" (1).

وتعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة التي مفادها الحصول على معلومات و آراء تخص الظاهرة المدروسة إذ تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات و أسئلتها لم تأتي من فراغ بل هي مشتقة من فرضيات البحث التي غرضها معرفة مدى صدق الفرضية من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة لتتكون الاستمارة من أسئلة مغلقة وأخرى شبه مغلقة وقد مرت بعدة مراحل حتى تم انجازها فقد تم تحديد المعلومات الأساسية و التي تعتبر مرتكزات يعتمد عليها في صياغة أسئلة الاستمارة ثم مناقشتها مع الأستاذة المشرفة و تصحيحها من الأخطاء ثم عرضها على أساتذة في نفس التخصص من اجل التحكيم إذ تحتوي على 31 سؤالاً موزعاً على النحو التالي:

أ - المحور الأول : يتمثل في البيانات الأولية للمبحوثين من اجل معرفة خصائص العينة و يحتوي

على 6 أسئلة .

ب- المحور الثاني : و يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى و يحتوي على 10 أسئلة .

ج- المحور الثالث : و يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية و يحتوي على 09 سؤالاً .

د- المحور الرابع : و يتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة و يحتوي على 06 أسئلة .

إذ تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين وتم إبداء رأيهم في بعض الأسئلة التي تستوجب التعديل أو الإلغاء لأنها لا تخدم الفرضية أو التعديل وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم و تم صياغة أسئلة الإستمارة لتأخذ مجراها الأخير، تم توزيع الإستمارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات وقد كانت الباحثة على حرص أن تكون على اتصال مباشر بالمبحوثين لضمان الإجابات الدقيقة و الموضوعية نتيجة إختلاف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين ، وكذا تقادي لعدم فهم أسئلة الإستمارة .

1- سمير نعيم : المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية ، ط1 ، مكتبة سعيد رأفت ، جامعة عين تيموشنت ، الجزائر ، 1987 ، ص ص ،

الرتبة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد (أ)	بدرابي سفيان	01
أستاذ مساعد (أ)	شاوي رياض	02
أستاذة مساعدة (أ)	شتوح فاطمة	03
أستاذة مساعدة (أ)	غريبية فضيلة	04
أستاذة مساعدة (أ)	نطرش فيروز	05

جدول رقم ( 02 ) : يوضح قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستمارة .

04- الوثائق والسجلات : من بين الأدوات و الوسائل التي ساعدت في الحصول على عدد من المعلومات نجد الوثائق والسجلات ، والتي أفادتنا بدرجة كبيرة ببياناتها عن نشاطات المؤسسة إضافة إلى عدد العمال ، وعند الاطلاع على هذه الوثائق نجد البيانات حول :

- المؤسسة من تاريخ نشأتها وأهدافها ومهامها.
- الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة .
- إضافة إلى عدد العمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح والمديريات التي تتكون منها.

رابعا: العينة و خصائصها :

أ- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يعد استخدام العينة من الأمور المهمة في مجال البحوث و الدراسات العلمية ، وهي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات والظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي ، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة من اجل اختصار الوقت والجهد وتخفيض الكلفة .

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية الطبقية ، التي يقسم فيها مجتمع البحث إلى فئات

أو طبقات ، ثم تسحب مفردات العينة بطريقة عشوائية من كل فئة يراعي فيها تمثيلها النسبي في المجتمع

المبحوث ، وبذلك تكون العينة اختيرت بأسلوب المسح بالعينة ، هذه الأخيرة تمتاز بالدقة.

وقد تمثلت عينة الدراسة في 68 فردا من مجتمع الدراسة الذي يقرب بـ 272 وهذا بنسبة مختارة بـ 25% حيث

تم حساب العينة بإتباع القانون الآتي:

▪ طريقة حساب العينة :

$$Ps = 25 \%$$

$$n = \frac{Ps \times N}{100}$$

$$n = \frac{25 \times 272}{100} = 68$$

المجتمع الأصلي :  $N = 272$

عينة البحث :  $n = 68$

حجم الطبقة في المجتمع الأصلي :  $Ns$ .

حجم الطبقة في العينة المختارة :  $ns$

وقد تم توزيعها في الجدول الآتي :

جدول رقم (03) : يوضح كيفية إختيار العينة من كل طبقة :

حجم العينة 25 %	العدد الإجمالي لمفردة الفئة	العينة الوظيفة
11	45	موظفي السلك الإداري
02	07	أطباء مختصين
06	22	أطباء عامين
39	158	شبه طبي
10	40	الأعوان المتعاقدين
68	272	المجموع

▪ طريقة حساب العينة من كل طبقة :

حساب أفراد العينة المختارة من طبقة موظفين السلك الإداري:

$$Ns_1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$Ns_1 = \frac{45 \times 68}{272} = 11.25 \approx 11$$

حساب أفراد العينة المختارة من طبقة الأطباء المختصين :

$$Ns_1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$Ns_1 = \frac{7 \times 68}{272} = 1.75 \approx 2$$

حساب أفراد العينة المختارة من طبقة الأطباء العاميين :

$$Ns_1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$Ns_1 = \frac{22 \times 68}{272} = 5.5 \approx 6$$

حساب أفراد العينة المختارة من طبقة الشبه طبي :

$$Ns_1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$Ns_1 = \frac{158 \times 68}{272} = 39.5 \approx 40$$

حساب العينة المختارة من طبقة الأعوان المتعاقدين :

$$Ns_1 = \frac{Ns \times n}{N}$$

$$Ns_1 = \frac{40 \times 68}{272} = 10$$

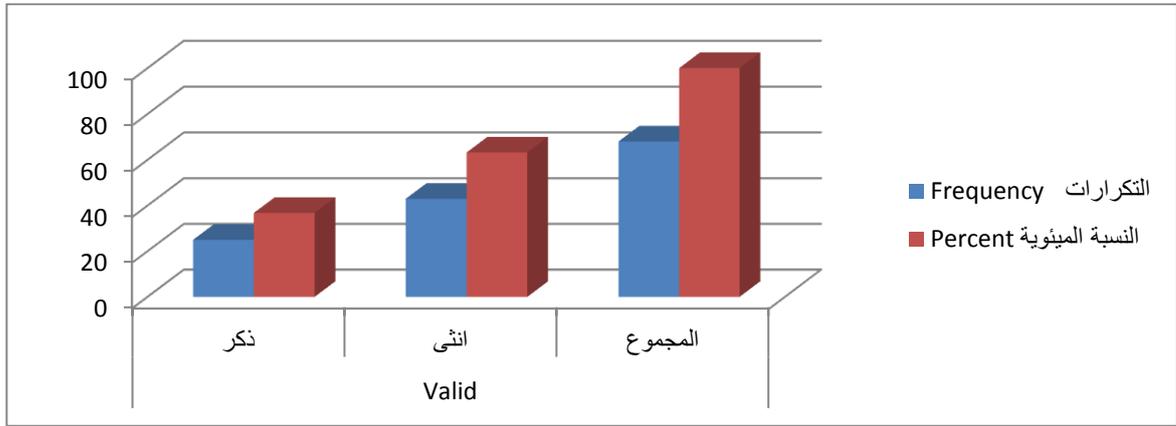
ب- عرض خصائص العينة :

أولاً: تحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية Percent = التكرار Frequency =

الجنس		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	ذكر	25	36,8	36,8	36,8
	أنثى	43	63,2	63,2	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



التمثيل البياني رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

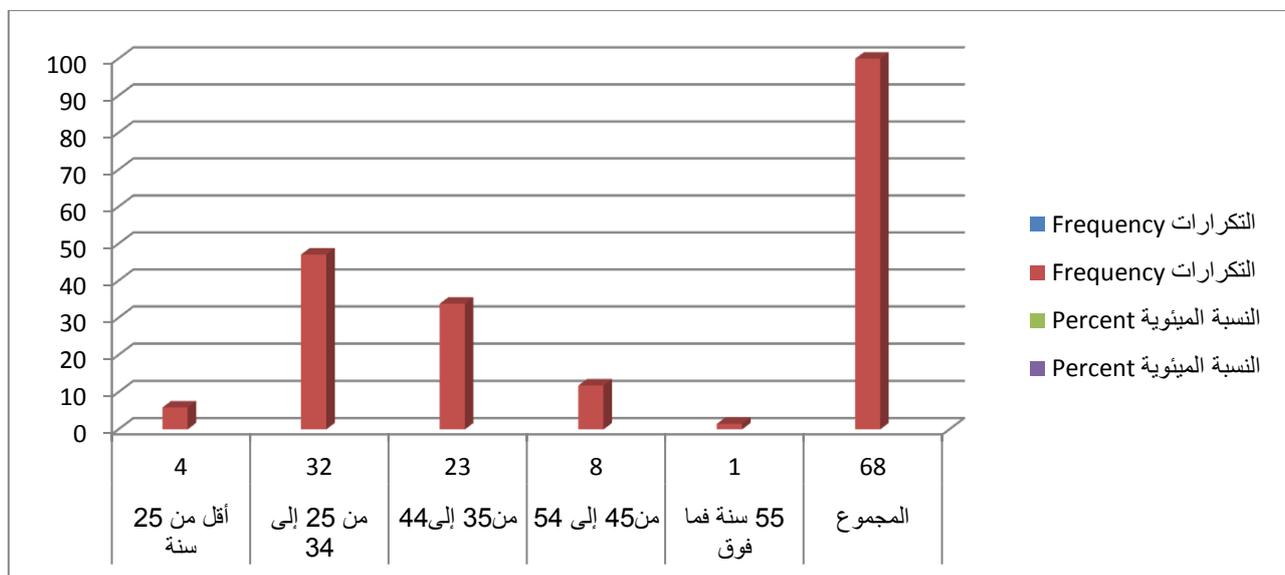
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ، و جود فرق بين جنسي الذكور و الإناث ، حيث تقدر

نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة 63.2 % أما نسبة الذكور فتقدر بـ 36.8 % فقط .

ومن خلال قرأتنا لنتائج هذا الجدول يمكننا إرجاع سبب ارتفاع نسبة الإناث العاملات بالمؤسسة إلى تمتع المرأة المتعلمة و المتقنة بنوع من الحرية ، إضافة إلى السياسة التي تتبعها الدولة في تشجيع و تدعيم المرأة للخروج لعالم الشغل ، كما تعد طبيعة العمل سببا في ذلك ( طبي ، شبه طبي ، إداري ) حيث نجد أن العنصر النسوي أكثر إقبالا واستحوادا على هذه المهن لصعوبتها مقارنة بالعنصر الذكوري الذي يتجه إلى مهن أخرى ( كالتوجه للحياة العسكرية ، التجارية ، ... الخ ) ، و بالنظر إلى المؤسسة و الخدمات التي تقدمها نجد أنها متخصصة في أمراض النساء و التوليد و طب الأطفال ، فهذا الأمر يتطلب يد نسائية خالصة و ذلك لمحافظة المجتمع الجزائري بالإضافة إلى أن العمل في المستشفيات يمتاز بكثرة الضغط و الصراعات التنظيمية و الإناث أكثر تحملا للضغوط و الصراعات من الذكور خاصة أن عملهم يتطلب العمل مع أفراد العمل مباشرة.

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

الفئة العمرية		Frequenc y التكرار	Percent النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	4	5,9	5,9	5,9
	من 25 إلى 34	32	47,1	47,1	52,9
	من 35 إلى 44	23	33,8	33,8	86,8
	من 45 إلى 54	8	11,8	11,8	98,5
	55 سنة فما فوق	1	1,5	1,5	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



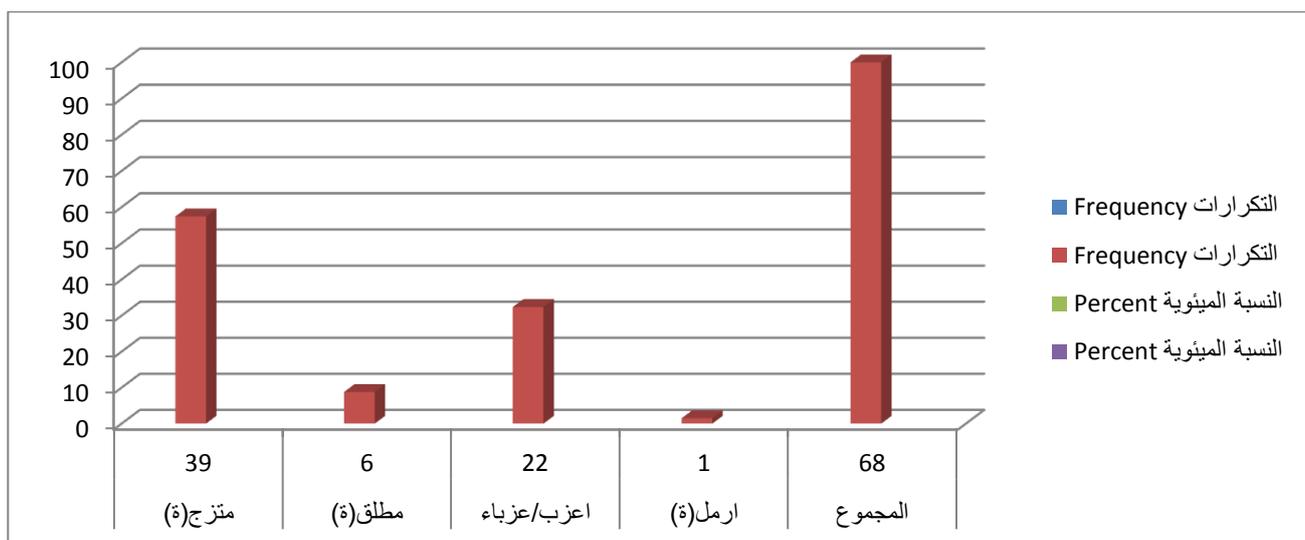
التمثيل البياني رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (05) الموضح لتوزيع أفراد العينة المبحوثة حسب متغير السن ، نجد أن الفئة العمرية التي إستحوذت على أكبر نسبة تمثلت في الفئة من 25 إلى 34 سنة والتي قدرت ب 47.1 % ، أما الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة فقد قدرت نسبتها 33.8 % ، كما نجد أن نسبة أفراد العينة الذين تبلغ

أعمارهم من 45 إلى 54 سنة فقد قدرت نسبتهم 11.8 % ، في حين أن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة قدرت نسبتها ب 5.9 % ، أما الفئة العمرية 55 سنة فما فوق فقد إستحوذت على أقل نسبة و قدرت ب 1.5 % . من خلال قراءة النتائج يتضح لنا أن معظم أفراد المؤسسة الإستشفائية هم من الطبقة الفتية وذلك بما تتمتع به هذه الفئة الشبانية من القدرة على تحمل المسؤوليات و القدرة على العطاء و التطور، لإعطاء و تقديم أحسن الخدمات للمواطنين ، وهذا يعد مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية لعيونات .

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية .

الحالة الإجتماعية .		Frequency التكرار	Percent النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج(ة)	39	57,4	57,4	57,4
	مطلق(ة)	6	8,8	8,8	66,2
	أعزب/عزباء	22	32,4	32,4	98,5
	أرمل(ة)	1	1,5	1,5	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



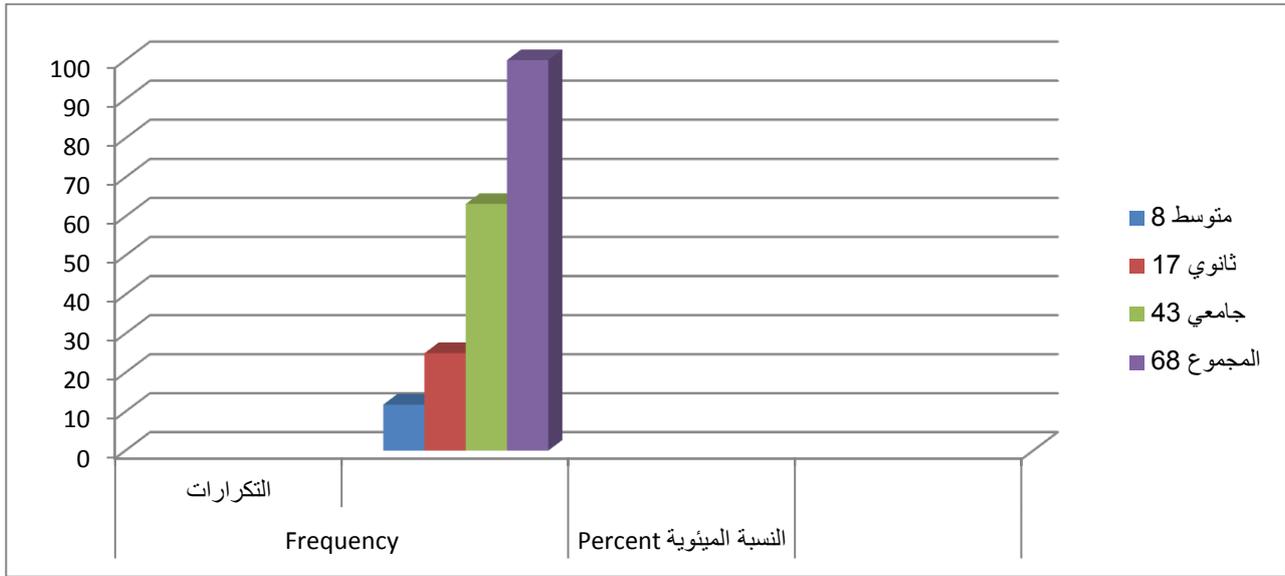
التمثيل البياني رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم عمال المؤسسة الإستشفائية متزوجون حيث قدرت نسبتهم بـ 57.4 % ، في حين قدرت نسبة العزاب بـ 32.4% أما فئة المطلقون قدرت بـ 8.8 % و أخيرا فئة الأراامل فقد قدرت بـ 1.5 %.

و من خلال قراءة نتائج هذا الجدول نستخلص أن هناك إستقرار عائلي لمعظم أفراد العينة و هذا عامل إيجابي لأن عدم الإستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية و خاصة الذين لا يستطيعون فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية ، مما يؤثر سلبا على سلوكياتهم و على أدائهم لعملهم ، وخاصة و أن مهنة التمريض و الطب مهنة حساسة .

جدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي		Frequency التكرار	Percent النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط/ابتدا ني	8	11,8	11,8	11,8
	ثانوي	17	25,0	25,0	36,8
	جامعي	43	63,2	63,2	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



التمثيل البياني رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

يمثل الجدول رقم (07) : المستوى التعليمي لإفراد العينة المبحوثة ، على اعتبار أن اختلاف العامل

لمنصب معين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة راجع لمستواه التعليمي ، و من خلال قراءة نتائج الجدول (07)

نجد أن معظم أفراد العينة هم من ذوي الشهادات الجامعية وذلك بنسبة 63.2 % ثم يليها نسبة أفراد العينة

المبحوثة من ذوي المستوى الثانوي و ذلك بنسبة 25.0 % ، ولتكون آخر نسبة و التي تقدر بـ 11.8 % من

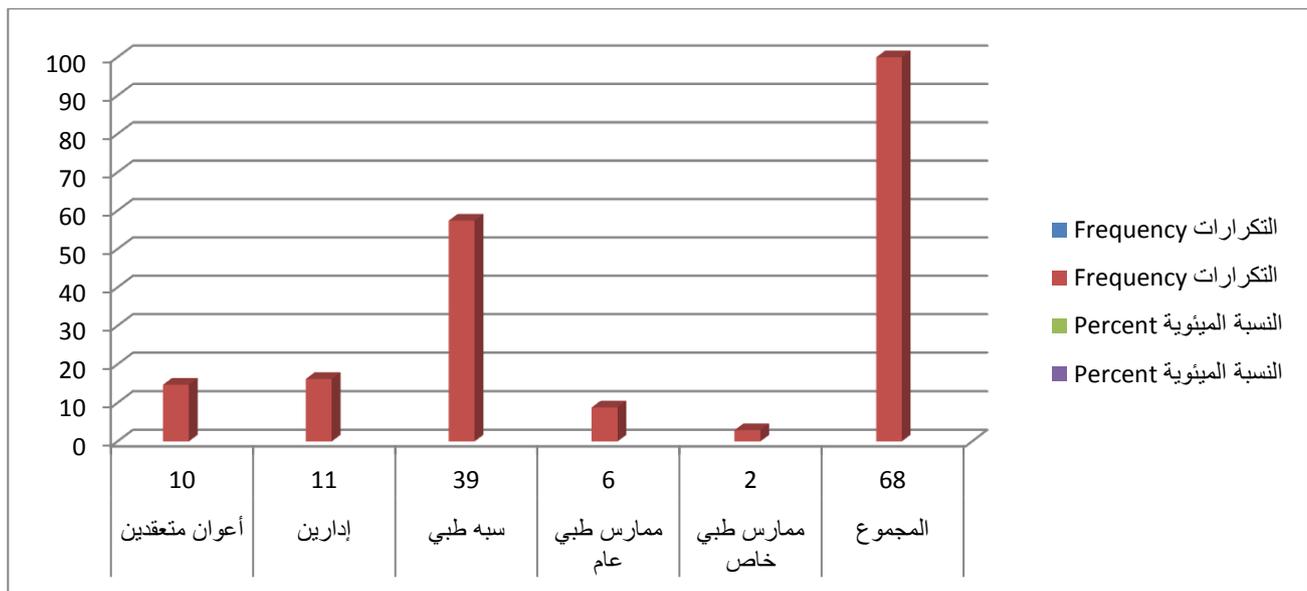
ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط .

و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة و التي تتطلب كفاءات جامعية و مستوى عالي من

الدراسة لتقديم أحسن الخدمات للمواطنين و هذا نظرا لطابعها الحساس .

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع العينة حسب طبيعة العمل .

طبيعة العمل	Frequency التكرار	Percent النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعوان متعاقدين	10	14,7	14,7	14,7
إداريين	11	16,2	16,2	30,9
شبه طبي	39	57,4	57,4	88,2
ممارس طبي عام	6	8,8	8,8	97,1
ممارس طبي مختص	2	2,9	2,9	100,0
المجموع	68	100,0	100,0	



التمثيل البياني رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل .

يبين الجدول رقم (08) مختلف الطبقات التي تتكون منها العينة المبحوثة حيث تمثل نسبة الشبه الطبيين

أعلى نسبة في مجتمع البحث ، حيث يمثلون 57.4 % ثم تليها مباشرة فئة الإداريين بنسبة 16.2 % ، في

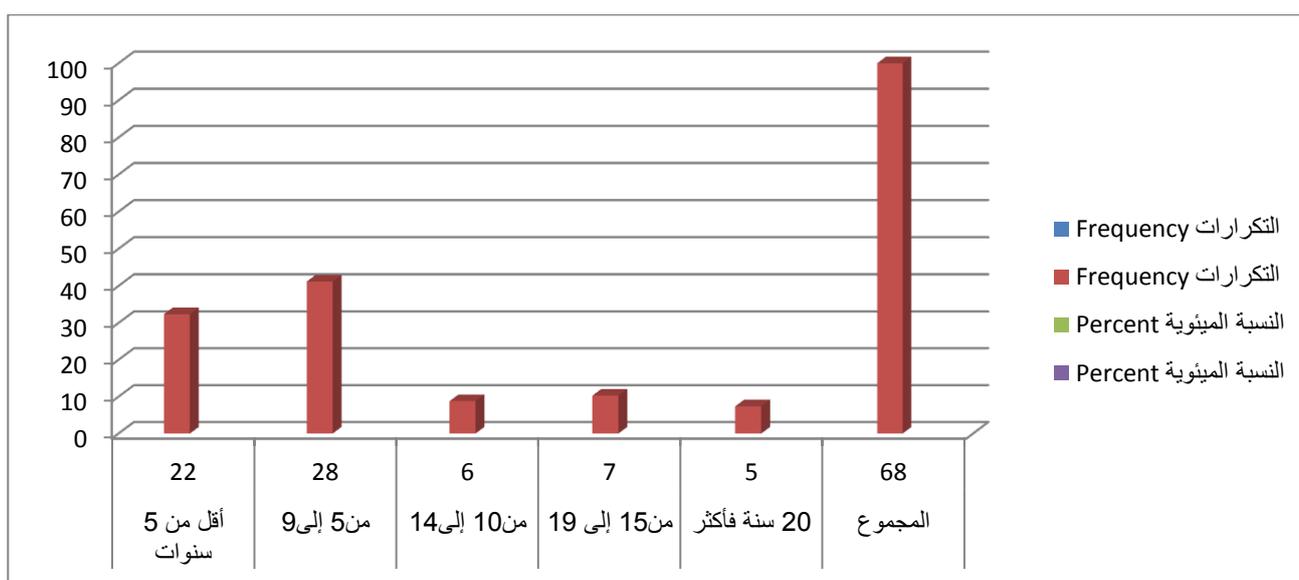
حين نجد أن نسبة الأعوان المتعاقدين تقدر نسبتهم ب 14.7 % ، أما بالنسبة للأطباء العاميين فقدرت نسبتهم

ب 8.8 % لتكون آخر نسبة 2.9 % تمثل الأطباء المتخصصين.

نستخلص أن أغلبية العمال بالمؤسسة الإستشفائية لعوينات هم شبه طبيين وبينما عدد الأطباء قليل مقارنة بالشبه الطبيين و هذا راجع لنوع الخدمات التي يقدمونها فالشبه الطبيون يقومون بخدمات التمريض و التحاليل الطبية و هي الأكثر تواجدا بالمؤسسات الإستشفائية بينما الأطباء يقومون بتشخيص المرض و علاجه و هو عمل مجهد يحتاج إلى الدقة والتركيز و الراحة النفسية والجسدية و هذا ما يجعل الأطباء أقل نسبة .

جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية .

الأقدمية في العمل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	22	32,4	32,4	32,4
	من 5 سنوات إلى 9	28	41,2	41,2	73,5
	من 10 إلى 14 سنة	6	8,8	8,8	82,4
	من 15 إلى 19 سنة	7	10,3	10,3	92,6
	20 سنة فأكثر	5	7,4	7,4	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



التمثيل البياني رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .



من خلال الجدول رقم (09) : الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل ، يتضح لنا أن 41.2 % من أفراد العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمالية التي لها أقدمية تتراوح من 5 سنوات إلى 9 سنوات ، ثم تليها نسبة 32.4 % من العينة المبحوثة تمثل الفئة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 10.3 % من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى 19 سنة أما الفئات المتبقية ذات الأقدمية من 10 إلى 14 سنة و من 20 سنة فأكثر فقد قدرت على التوالي ب 8.8 % و 7.4 %.

و هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تحتوي على موارد بشرية ذات خبرة محدودة و متوسطة مدفوعة بالقدرة على العطاء والتطور ، إضافة إلى موارد بشرية ذات خبرة كبيرة في العمل تدفع الفئة محدودة الخبرة إلى العمل و التقدم أكثر ، وبالتالي هذا التنوع في الخبرات يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و تقديم أفضل الخدمات للمواطنين .

#### خامسا - أساليب تحليل البيانات :

لقد استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **ssps** إصدار 20 في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد مجتمع البحث ، ثم تحليل البيانات و إدراجها في جداول ، و تمثيلها بمضلعات تكرارية حسب طريقة الأعمدة ، و التعليق عليها أسفل الأعمدة البيانية حسب الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرار ، effectifs ، frequency .

- النسبة المئوية ، percent ، pourcentage .

كما تم الاعتماد أيضا على الجداول المركبة في تحليل البيانات .



### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح أهم الخطوات المنهجية التي إستخدمناها في الدراسة و التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي إستخدمت في جمع البيانات وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ، ومدى ملائمة المنهج المتبع للموضوع و لقد شكلت هذه العناصر و الأدوات سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع و توفير بيانات هامة و متنوعة عنه وكان في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكن الباحثة من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني و المتمثلة في مرحلة تحليل و تفسير بيانات الدراسة و من ثمة الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة و إجابات مقنعة لأسئلة الدراسة .

# الفصل الخامس



الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة و مناقشة النتائج .

تمهيد :

أولاً : عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة .

1- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى .

2- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية .

3- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة .

ثاني : مناقشة نتائج الدراسة .

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

3- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم .

ثالثاً : النتائج العامة .

رابعاً : التوصيات والاقتراحات .



## تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات التي جمعت من المؤسسة الإستشفائية لعوينات ، حول مجموعة من المسائل المتعلقة بضغوط العمل و الصراع التنظيمي ، و مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والفرضيات التي اعتمدنا عليها و مقارنة تلك النتائج مع الدراسات السابقة للموضوع لمعرفة مدى توافقها أو اختلافها معها ، ثم نتطرق إلى الاستنتاج العام للدراسة لنعرض فيها أهم النتائج التي تم التوصل إليها ، ولتحقيق ذلك اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير الواقع المدروس .



أولاً- عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة .

01- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (10) : يبين ما إذا كانت هناك فترات راحة أثناء العمل .

البدائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	نعم	37	54,4	54,4	54,4
	لا	31	45,6	45,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة 54.4 % من أفراد

العينة المبحوثة تقر بأن هناك فترات راحة أثناء العمل ، في حين نجد أن نسبة 45.6 % من مفردات العينة

المبحوثة تصرح بعدم وجود فترات راحة أثناء العمل .

وبقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال الصحة يقرون بأن هناك فترات راحة

أثناء العمل و التي تمثلت في أخذ فترات راحة أثناء تناول الواجبات الغذائية و ذلك يدل على أن المؤسسة تعطي

للعامل مساحة معينة من الحرية لأداء أعماله دون ضغط ، بالإضافة إلى سياسة التوظيف القريبة من المنزل

المطبقة في المؤسسة .

و في المقابل نجد أن النسبة المتبقية من المبحوثين ترى العكس بأنه لا توجد فترات راحة أثناء العمل

نظرا لعدم كفاية وقت العمل و زيادة حجمه خاصة و أن معظم العمال يخضعون لنظام العمل بالمناوبة الذي من



شأنه جعل العامل يعمل لمدة زمنية طويلة بالإضافة إلى عدم توفير خدمات سائدة للعمال أثناء عملهم وهذا قد يؤدي بهم للإصابة بأمراض مهنية .

**الجدول رقم (11) :** يوضح ما تحتاجه الوظيفة من جهد فكري وعضلي .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	جهد فكري	17	25,0	25,0	25,0
	جهد عضلي	5	7,4	7,4	32,4
	معا	46	67,6	67,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 67.6 % من العينة المبحوثة صرحت بأن الوظيفة التي يشغلونها تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري و العضلي معا ، في المقابل وبنسبة 25% أقرروا بأن مهنتهم تحتاج إلى جهد فكري كبير، وأخير و بنسبة 7.4% ممن يرون أن عملهم يحتاج إلى جهد عضلي فقط .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (11) : نستنتج أن العمل في المؤسسة الإستشفائية يحتاج إلى جهد فكري وعضلي معا و هذا حسب ما صرحت به أغلبية آراء العينة المبحوثة لأن عمال الصحة يكونوا تعاملهم مباشرة مع المرضى و ذويهم و قد يقعون في مواجهة تفوق طاقاتهم و إمكاناتهم يمكن أن تسبب لهم إختلالات نفسية كالتوتر و القلق و الإحباط مما يترتب عنه ضغط نفسي كبير .



الجدول رقم (12) : يبين إمكانية إنجاز العمل في الوقت المحدد .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	40	58,8	58,8	58,8
	لا	6	8,8	8,8	67,6
	أحيانا	22	32,4	32,4	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن 58.8% من العينة المبحوثة صرحوا بأنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد أما نسبة 32.4% أقرروا بأنهم أحيانا ما يؤدون عملهم في الوقت الرسمي ، في حين أكدت نسبة 8.8% من المبحوثين أنهم لا يستطيعون إنجاز العمل في الوقت المحدد .

من خلال قراءة هذه النتائج تبين لنا أن معظم أفراد العينة المبحوثة يؤدون أعمالهم في الوقت المخصص فهم يسعون جاهدين لتقديم أقصى ما لديهم لإنجاز كافة الأعمال المسندة لهم ضمن سقف زمني محدد ، في حين أن فئة قليلة من المبحوثين صرحوا بعدم استطاعتهم إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وذلك راجع إلى ضيق الوقت و تراكم الأعمال بالإضافة إلى طبيعة المهنة و ما تحتاجه من قدرات ومهارات عالية .



الجدول رقم (13) : يوضح إنجاز أعمال زائدة عن العمل الرسمي .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	29	42,6	42,6	42,6
	لا	17	25,0	25,0	67,6
	أحيانا	22	32,4	32,4	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

تشير شواهد الجدول رقم (13) أن نسبة 42.6 % من أفراد العينة المبحوثة تقر بأنهم يكلفون بإنجاز أعمال زائدة عن عملهم الرسمي ، في حين نجد نسبة 32.4% من أفراد العينة المبحوثة تصرح بأنه أحيانا ما يتم تكليفهم بإنجاز أعمال زائدة عن عملهم الرسمي ، أما نسبة 25% تصرح عكس ذلك بأنهم لا يكلفون بأية أعمال زائدة .

ومن خلال قراءة هذه النتائج يتضح لنا أن معظم المبحوثين يقرون بأن عدم كفاية الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلفين نظرا لكثافة الأعمال المسندة إليهم بها مما يحتم على المبحوثين استقطاع جزء من وقتهم العائلي لإنجاز متطلبات عملهم بشكل يؤثر على التزاماتهم العائلية و تعرضهم لضغوط نفسية تؤدي إلى إصابتهم بأمراض نفسية و جسدية تؤثر على مستوى أدائهم و تزيد من معدل الغياب.



الجدول رقم (14) : يوضح أن كثرة الأعمال الموكلة إلى العمال تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم.

البدائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	نعم	23	33,8	33,8	33,8
	لا	17	25,0	25,0	58,8
	أحيانا	28	41,2	41,2	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 41.2% من أفراد العينة المبحوثة يرون أنه أحيانا ما تؤثر كثرة الأعمال الموكلة إليهم على أدائهم ، في المقابل وبنسبة 33.8% يرون أن كثرة الأعمال المسندة إليهم تؤثر على سلوكياتهم و أدائهم ، تليها نسبة 25% ممن يصرحون أن كثرة الأعمال لا تؤثر عليهم.

و بقراءة النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يقررون بأن تراكم الواجبات الملقاة على عاتقهم في المؤسسة و الذي لم يعد يكفي معه ساعات العمل اليومية لإتمامه يؤدي إلى زيادة الضغوط المهنية التي كلما زادت قل مستوى أدائهم بالمؤسسة الإستشفائية بالإضافة إلى طبيعة العمل التي تستوجب الحذر و الحفاظ على حياة الأفراد و تقديم أفضل الخدمات للمواطنين و كل هذا يجعل العامل يشعر بأنه في صراع دائم مع الوقت لإنجاز أعماله .



الجدول رقم (15) : يوضح طبيعة العمل وما يسببه من توتر وقلق .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	28	41,2	41,2	41,2
	لا	9	13,2	13,2	54,4
	أحيانا	31	45,6	45,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 45.6% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة الإستشفائية أحيانا ما يجعلهم أمام ضغط التوتر و القلق ، بينما هناك نسبة 41.2% يصرحون بأنهم دائما ما يواجهون توترات و قلق إزاء أدائهم لأعمالهم ، أما نسبة 13.2 % تصرح عكس ذلك بعدم تعرضهم لأي توتر و قلق بسبب العمل.

ومن خلال قراءة نتائج هذا الجدول نلاحظ أن طبيعة العمل تتطلب من العاملين فيها مهام كثيرة فهي تعد من المهن الضاغطة والتي تضعهم أمام ضغط التوتر والقلق مما تجعلهم غير راضين وغير مطمئنين عن مهنتهم ، مما يترتب عليه آثار سلبية تنعكس على عطائهم و توافقهم النفسي و المهني فقد يمنع هذا التعب و الإرهاق الجسمي والعصبي العامل من القيام بواجباته المهنية على أكمل وجه .



الجدول رقم(16) : يوضح مدى ثقل المسؤولية الموكلة للعمال .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	43	63,2	63,2	63,2
	لا	11	16,2	16,2	79,4
	أحيانا	14	20,6	20,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المبحوثة وبنسبة تقدر بـ 63.2% يقرون بثقل المسؤولية الموكلة إليهم ، في حين ترى نسبة 20.6% من المبحوثين بأنه أحيانا ما يشعرون بثقل المسؤولية المسندة إليهم ،ونسجل أقل نسبة قدرت بـ 16.2% أجابوا بعدم شعورهم بثقل المسؤولية.

فأغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بثقل المسؤولية و هذا راجع إلى طبيعة المهنة التي تقتضي التعامل مع المرضى و ذويهم و الزملاء في العمل و المشرفين فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن الحفاظ على حياة الآخرين أكثر المهن ثقلا للمسؤولية نظرا لطابعها الحساس بالإضافة إلى كثرة المسؤوليات الملقاة عليهم و المتطلبات و الأعباء المرتبطة بعملهم و الجهد الكبير الذي يبذلونه بالإضافة إلى الضغط النفسي و العصبي أثناء أدائهم لأدوارهم المختلفة ، في حين تفر أقل نسبة من المبحوثين بعدم شعورهم بثقل المسؤوليات الملقاة عليهم بحجة أن هذا عملهم و قد تعودوا عليه فهم على دراية مسبقة بنوعية عملهم ومتطلباته و على استعداد لتحمل المسؤولية و التأقلم مع ظروف و بيئة العمل .



الجدول رقم (17) : يبين ما إذا كان التعامل مع الرئيس بشكل مباشر يشكل ضغطا على العمال.

البدائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	20	29,4	29,4	29,4
	لا	24	35,3	35,3	64,7
	أحيانا	24	35,3	35,3	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

تشير نتائج الجدول الموضح أعلاه إلى أن نسبة 35.3 % من المبحوثين صرحوا بأن التعامل مع رئيسهم بشكل مباشر لا يشكل ضغطا عليهم ، أما نسبة 35.3% من المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما يشعرون بالضغط أثناء تعاملهم مع رئيسهم بشكل مباشر ، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين يؤكدون على أنهم دائما ما يواجهون ضغوطا أثناء تعاملهم مع رئيسهم بشكل مباشر ب 29.4 % .

فمن خلال قراءة نتائج هذا الجدول اتضح لنا أن معظم مفردات العينة صرحوا أن التعامل مع رئيسهم بشكل مباشر لا يشكل ضغطا عليهم بل يساهم في رفع روحهم المعنوية و يزيد من ثقتهم بقدراتهم وهذا بدوره يؤدي إلى الإبداع و الإتقان و التفاني في العمل و تقديم أفضل الخدمات للمرضى و جودتها ، أما نسبة 35.3% أيضا يصرحون بأنهم أحيانا ما يشعرون بعدم الارتياح عند قيامهم بعملهم و ارتباكهم أثناء التعامل مع رئيسهم و بالتالي عدم أدائهم للعمل بصورة جيدة وشعورهم بأنهم مراقبين وبأن أدائهم لعمل معين مقيد بسلوك معين .



الجدول رقم (18): يبين مدى إزعاج العمل بنظام المناوبة .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	23	33,8	33,8	33,8
	لا	29	42,6	42,6	76,5
	أحيانا	16	23,5	23,5	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول الواردة رقم (18) من العينة المبحوثة صرحوا بأن العمل بنظام المناوبة لا يسبب لهم إزعاجا و ذلك بنسبة 42.6% ، في حين أن نسبة 33.8% من أفراد العينة صرحوا بأن نظام المناوبة يسبب لهم إزعاج أثناء العمل ، أما نسبة 23.5 % يؤكدون أنه أحيانا ما يزعجهم نظام المناوبة .

ومن خلال قراءة هذه النتائج تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن العمل بنظام المناوبة لا يسبب لهم إزعاجا و ذلك راجع إلى تعودهم عليه أما عن المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا ما يزعجون من نظام المناوبة نظرا لما تتطلبه طبيعة المهنة التي تقتضي العمل لساعات طويلة لتقديم خدمات على مدار الساعة وذلك يتطلب إشراف من قبل الأطباء و الممرضين مناوبين ذوي خبرة وجهاز ترميض مؤهل وعمال إداريين ومهنيين لاستقبال جميع الحالات الطارئة والخطيرة



الجدول رقم (19) : يوضح استدعاء العمال للعمل أيام الإجازة .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	نعم	16	23,5	23,5	23,5
	لا	25	36,8	36,8	60,3
	أحيانا	27	39,7	39,7	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه : نلاحظ أن نسبة 39.7 % يصرحون بأنهم أحيانا ما يتم استدعائهم إلى العمل أثناء أيام إجازتهم ، في حين تقدر نسبة 36.8 % من المبحوثين الذين أجابوا بعدم استدعائهم إلى العمل أثناء العطل ، أما نسبة 23.5% تفر بأنهم دائما ما يتم استدعائهم للعمل أيام إجازتهم.

ومن خلال قراءة هذه النتائج يتضح لنا أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا ما يتم استدعائهم إلى العمل أثناء فترات إجازتهم في حالة المواقف الصحية الحرجة أي عندما تستقبل المؤسسة الإستشفائية حالات مرضية مختلفة الخطورة بكثافة وبصورة تفوق طاقة استيعابهم و هذا ما يتطلب منهم العمل ساعات إضافية أو في حالة قلة عدد الأطباء والمرضى وإداريين لسد الفراغ السائد في المصالح الصحية في حين وبالتالي لا يتم استدعائهم بصورة كبيرة ، أما أقل نسبة من المبحوثين يؤكدون على عدم استدعائهم أثناء أيا الإجازة وذلك راجع إلى توفر الكادر الطبي والطاقت الإداري والمرضى في المصالح الإستشفائية بصورة مكثفة وتقديم خدمات على مدار الساعة.



02- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (20) : يوضح ما إذا كان عمال الصحة يواجهون مشاكل في العمل .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	21	30,9	30,9	30,9
	لا	13	19,1	19,1	50,0
	أحيانا	34	50,0	50,0	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة و المقدرة ب 50% من العينة

المبحوثة تقر بأنهم أحيانا ما يواجهون مشاكل في العمل ، في المقابل تقدر نسبة 30.9% الذين صرحوا بأنه

دائما يواجهون مشاكل في العمل ، أما نسبة 19.1% يؤكدون على أنهم لا يواجهون أية مشكل في العمل.

فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا ما يواجهون مشاكل

أثناء العمل و ذلك راجع إلى طبيعة الأعمال التي تعرف تباينات دورية تتراوح بين الضغط المرتفع والمتوسط

والمخفض .



الجدول رقم (21) : يوضح ما إذا كانت مشاكل العمل تؤثر على جودة أداء عمال الصحة .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	35	51,5	51,5	100,0
	لا	33	48,5	48,5	48,5
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51.5% يصرحون بوجود مشاكل

في العمل ، في حين أن نسبة 48.5% يقرون بعدم وجود مشاكل في العمل تؤثر على جودة أدائهم .

فأغلبية المبحوثين يقرون بوجود مشاكل في العمل و يرجع ذلك إلى كون الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

هي خدمة نوعية تتطلب تكوين قبلي و مهارات عالية الأمر الذي يجعل من مواجهة المشاكل أمرا صعبا

بالإضافة إلى أن الأطباء و المرضين يخضعون بصفة دائمة إلى متطلبات المريض التي غالبا ما تفوق قدراتهم

وبالتالي يبدأ الشعور بعدم الفعالية مما يؤثر ذلك على مستوى أدائهم .



الجدول رقم(22) : يبين ما إذا كانت هناك خلافات و توترات بين زملاء العمل و مدى تأثيرها على أدائهم .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		البدائل	
25	17	نعم	نعم
2.94	02	لا	
4.41	03	أحيانا	
23.52	16	لا	
44.11	30	أحيانا	
%100	68	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22): أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 44.1% أنهم أحيانا ما تنشأ بينهم خلافات و توترات حول العمل ، فمن خلال نوع العلاقة التي تربطهم داخل المؤسسة يتضح أن الاتصال بزملاء العمل في مجال معين ومحدد يساهم في خلق جو من التعاون بينهم داخل المؤسسة بحيث يكون نطاق التفاعل بينهم واضح ، في المقابل تصرح نسبة 32.5% من العينة المبحوثة بأنه تنشأ بينهم توترات وخلافات حول العمل تؤثر على أدائهم ، فنسبة 25% يقررون بأنه دائما ما ينشأ بينهم خلافات مهنية في المؤسسة و يرجع ذلك إلى جو العمل السائد داخل القطاع الصحي الذي تسوده فوضى وعدم إستقرار وهذا ما يسمح بظهور علاقات توتر بينهم و بالتالي قد تنشأ صراعات داخل المؤسسة . وفي الأخير نسجل آخر نسبة تقدر ب 23.5% من المبحوثين يؤكدون على أنهم لا يواجهون أي خلافات مهنية بين الزملاء العمل في المؤسسة ويرجع ذلك إلى العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين كما يوجد تجانس بين القيم السائدة في المؤسسة والقيم الشخصية للموظفين بإضافة إلى الخصوصية الثقافية للمنطقة ( المجتمعات شبه التقليدية ذات التضامن الآلي ) .



الجدول رقم (23) : يوضح مدى اتفاق العمال مع رئيسهم حول المهام الموكلة إليهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدائل
72	49	نعم	
4.4	03	- نشوء حالة من التوتر في العلاقات بينك وبينه (الصراع)	لا
7.3	05	- تهرب من المهام	
2.9	02	- إرباك للقرار	
10.2	07	- تأثير على جودة الخدمات	
2.9	02	- محاولة إنجاز المهام	
%100	68	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 72% من المبحوثين يقرون باتفاقهم مع رئيسهم حول المهام الموكلة إليهم ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على نظام اتصال فعال بحيث يكون المورد البشري أكثر استعدادا لإظهار السلوك المرغوب كما يساهم في اندماج الفرد في الوظيفة وإزالة الغموض والصراع وتخفيض المعاناة من الضغط ، في حين تفر نسبة 10.2% بأن هذه الخلافات تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمرضى أما نسبة 7.3% يرجعون سبب خلافهم هو تهربهم من المهام نظرا لكثرتها ، في حين أن نسبة 4.4% من المبحوثين يرجع ذلك إلى التوتر في العلاقات بينهم وبين رئيسهم حول الإجراءات التي تتعارض مع ميولاتهم ، وفي الأخير نسجل آخر نسبة قدرت بـ 2.9% في محاولة إنجاز المهام وإرباك للقرار، وهذا مرده إلى النظام البيروقراطي المطبق في المؤسسة الذي يحتم انسياب السلطة هرميا وتوزعها بشكل مقاطع كليا ترمنا في الهيكل التنظيمي .



الجدول رقم (24) : يبين ما إذا كانت هناك مشاكل مع الأشخاص الجدد في العمل .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	28	41,2	41,2	41,2
	لا	40	58,8	58,8	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58.8% من العينة تقر بعدم وجود مشاكل مع الأشخاص الجدد في العمل ، أما نسبة 41.2% من المبحوثين يقرون بأن هناك مشاكل بين الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة والأشخاص الجدد في العمل .

ومن خلال قراءة نتائج هذا الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم وجود مشاكل مع الأشخاص الجدد في العمل بحيث يميل أصحاب الخبرة الطويلة إلى الاتصال مع الفئات الأقل خبرة بهدف نقل الخبرة و تعزيز موقعهم في المؤسسة ، في حين صرحت أقل نسبة أن الفجوة الزمنية يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة يتهمون الأشخاص الجدد بعدم الجدية ، أو أن الأشخاص ذوي الخبرة القليلة يتهمون الكبار بمقامة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين .



الجدول رقم (25) : يوضح الصراعات التي تنشأ بسبب الإختلاف في المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدايل
42.64	29	- جودة الخدمة المقدمة	نعم
14.70	10	- يؤثر على تأدية عملك في الوقت المناسب	
7.35	05	- يساهم في زيادة ظاهرة التغيب في العمل	
35.29	24	لا	
%100	68	المجموع	

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (25) يتضح لنا أن نسبة 64.7% أقرروا بأن الإختلاف في المستوى التعليمي بين العاملين يولد صراعات داخل المنظمة ، فنسبة 42.6% يؤكدون على أن الإختلاف في المستوى التعليمي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ، في حين أن نسبة 14.7% يصرحون بأن الإختلاف في المستوى التعليمي يؤثر على تأدية العمل في الوقت المناسب ، أما نسبة 7.35% بأن الإختلاف في المستوى الثقافي بين العاملين يساهم في زيادة ظاهرة التغيب في العمل .

في حين أن نسبة 35.25% صرحوا بعدم وجود أي خلافات بينهم في المستوى التعليمي ويرجع ذلك وإلى وعي العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ، خاصة أن أغلبية العاملين من ذوي حاملي الشهادات فكلما كان المستوى الثقافي عالي كلما قلت الصراعات بالمنظمة .

في الأخير نستنتج أن تباين المستوى الثقافي بين الموارد والتكامل المطلوب بين الأقسام يحتم أن تكون عملية التنسيق جيدة لتقدم خدمة أفضل أما في حالة عدم وجود تنسيق فهذا سيؤثر على نوعية الخدمة .



الجدول رقم (26) : يوضح مدى تأثير عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدائل
26.47	18	-	رغبتك في العمل
22.05	15	-	تحقيق الأهداف المرجوة
7.35	05	-	الانتماء للمؤسسة
44.11	30	-	لا يؤثر عليك
%100	68		المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العينة المبحوثة والتي

تقدر نسبتها 44.11% يقرون بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار لا يؤثر على أدائهم، في حين أن نسبة

26.47% يصرحون بأن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤثر على رغبتهم في العمل أما نسبة

22.05% يؤكدون على أنه يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة، في حين تسجل آخر نسبة تقدر بـ 7.35%

يصرحون بأنها تؤثر على انتمائهم للمؤسسة .

من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) أن أغلبية عمال الصحة يصرحون بأن عدم

المشاركة في اتخاذ القرار لا يؤثر عليهم وهذا راجع إلى الطبيعة البيروقراطية للأعمال .



الجدول رقم (27) : يوضح عدم مرونة خطوط الاتصال ومدى تأثيرها على أداء العمال الخدمات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		البدائل	
30.88	21	- الافتقار إلى نظام اتصال كفى	
11.76	08	- استخدام أساليب غير مناسبة	
20.58	14	- سوء استخدام الاتصال	
17.64	12	- قلة الاتصال المباشر	
05.88	04	- عدم تشجيع المعلومات	
13.23	09	لا	
%100	68	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86.76% من العينة المبحوثة تقر بأن عدم مرونة خطوط الاتصال تؤثر على أداء العمال وجودة الخدمات المقدمة ، فنسبة 30.88% من العينة المبحوثة يرون أن الافتقار إلى نظام اتصال كفى يعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة ، ويرى 17.64% من المبحوثين أن قلة الاتصال المباشر تعيق العملية الاتصالية ، في حين يعتقد 20.58% من المبحوثين أن سوء استخدام الاتصال هو معيق لعملية الاتصال ، في حين تم تسجيل آخر نسبة في عدم تشجيع المعلومات المرتدة و تقدر ب 5.88% ، أما نسبة 13.23% يرون عكس ذلك أن عدم مرونة خطوط الاتصال لا تؤثر على سلوك وأداء العمال وجودة الخدمات .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروق بين الأفراد ناتجة عن الاختلاف في المستوى العلمي أو الثقافي ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم و تضم أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة ، وبالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات وهذا قد يرجع إلى هشاشة الهيكل التنظيمي ويظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات وبالتالي تواجه المنظمة الإدارية عدم إستقرار بيئي داخلها كما قد يرجع



ذلك إلى ضغط العمل الذي قلما يوفر لأحدهم فرصة إيجاد وتنمية علاقات فاعلة وحقيقية فالضغط العالي في المستشفيات وانعزال مباني العلاج عن مباني الإدارة ، واختلاف توجهات كل الجهتين (الأطباء ، الممرضين والإدارة ) وضعنا أمام حقيقة ضعف الاتصال في المستشفيات القطاع العام .

**الجدول رقم (28):** يبين مدى تأثير ازدواجية الأوامر على أداء العمال وجودة الخدمات الصحية.

البدائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	44	64,7	64,7	64,7
	لا	7	10,3	10,3	75,0
	أحيانا	17	25,0	25,0	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 64.7% يرون أن تلقي العاملين بالقطاع الصحة الأوامر والتعليمات من أكثر من جهة مسؤولية يؤثر على عملهم و على جودة الخدمات الصحية ففي بعض الأحيان يضطرون للقيام بما هو ضد مبادئهم الشخصية بغية إرضاء مسؤوليهم أو خوفا منهم وهنا ينشأ الصراع بين ما يعتقدوه الموظف وما يستطيع تقديمه لعمله ،وبين ما يطلب منه فعلا فالقيام بأعمال لا تتناسب مع القيم و المبادئ الخاصة هو مصدر رئيسي للضغط أما نسبة 25% من أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما تؤثر ازدواجية الأوامر على أدائهم وجودة الخدمات ، في حين أن نسبة 10.3% من المبحوثين يقرون بأن ازدواجية الأوامر لا تؤثر على أدائهم وعلى جودة الخدمات المقدمة وذلك أن طبيعة المهنة في حد ذاته تستوجب ازدواجية الأوامر .



03- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (29) : يبين ما إذا كان تعدد المهام الموكلة إلى العمال تؤدي إلى إعاقة سير العمل .

البدائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	نعم	51	75,0	75,0	75,0
	لا	17	25,0	25,0	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 75% أكدوا على أن تعدد المهام الموكلة إليهم تؤدي إعاقة

سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة أما نسبة 25% يرون بأن تعدد المهام الموكلة عليهم لا

تشكل عائق على سير العمل داخل المؤسسة .

فمن خلال قراءة الإحصائيات الواردة في الجدول تبين لنا أن أغلبية العينة المبحوثة بأن تعدد المهام

المسندة إليهم تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أنهم يواجهون و صعوبات قصوى في كفاحهم

الدائم ضد معانات المرضى الذين يتكفلون بهم فهم يخضعون للعبء الكمي و النوعي للمهنة ، ولأعباء فكرية

وانفعالية تتزايد خاصة في المصالح ذات النشاط المكثف نظرا للضغوط التنظيمية و العلائقية ، أو تلك المرتبطة

بمعاشهم المهني أين يمتزج عدم الرضا ، نقص المشاركة في اتخاذ القرارات ...إلخ ، وقد ينجر عن كل هذه

الإرغامات معانات نفسية خصوصا لما تكون ظروف العمل غير ملائمة وبالتالي تؤثر على جودة الخدمات

الصحية وتعيق سير العمل داخل المؤسسة .



الجدول رقم (30): يوضح المهام المسندة التي تفرضها طبيعة المهنة على العامل تفوق قدراته.

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	15	22,1	22,1	22,1
	لا	24	35,3	35,3	57,4
	أحيانا	29	42,6	42,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 42.6% من أفراد العينة المبحوثة ترى بأنه أحيانا ما تكون كمية العمل التي تفرضها طبيعة المهنة و المشرف تفوق قدراتهم في حين نجد أن نسبة 35.3% من أفراد العينة المبحوثة ترى عكس ذلك ترى بأن كمية العمل التي تفرضها طبيعة المهنة في نطاق قدرتهم ،أما نسبة 22.1% ترى بأن المهام المسندة إليهم تفوق قدراتهم .

ومن خلال هذه الإحصائيات الواردة في الجدول (30) يتضح لنا بأن العمال بالمؤسسة أحيانا ما تستند إليهم أعمال كثيرة نتيجة لما يفرضه المشرف من جهة ، ومن جهة أخرى متطلبات وظيفتهم التي تتسم بتراكم أعباء العمل وضيق الوقت فهي تحتاج إلى الاستعداد الكامل ماديا وبشريا وعلميا وإداريا للارتقاء بمستوى الخدمات الصحية للعناية بصحة حياة البشرية.

الجدول رقم (31) : يبين ما إذا كان العامل يشعر بعبء العمل .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	22	32,4	32,4	32,4
	لا	46	67,6	67,6	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	



من خلال الجدول أعلاه يضح لنا أن نسبة 67.6% من المبحوثين أعربوا بعدم شعورهم بعبء العمل الذي تفرضه طبيعة المهنة ، في حين صرحت نسبة 32.6% من المبحوثين بشعورهم بعبء العمل أثناء أدائهم لأعمالهم .

وهذا راجع إلى قدرة المبحوثين على التوفيق بين متطلبات الوظيفة وقدراتهم فالعامل الذي يمتلك مهارات عالية لا يعاني من أعباء العمل .

**الجدول رقم (32):** يبين عدم قدرة الإدارة على فض الخلافات التي تحدث بين العاملين .

البائل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرارات	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	27	39,7	39,7	39,7
	لا	22	32,4	32,4	72,1
	أحيانا	19	27,9	27,9	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 39.7% من العينة المبحوثة أجمعوا على عدم قدرة الإدارة على فض الخلافات التي تحدث بين العاملين ، أما نسبة 32.4% من أفراد العينة المبحوثة صرحوا بأن الإدارة قادرة على فض الخلافات التي تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة ، في حين صرحت نسبة 27.9% من المبحوثين بأنه أحيانا ما تستطيع المنظمة حل الخلافات الناشئة بين العمال.

فمن خلال قراءة الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية العمال أقرروا بعدم قدرة الإدارة على فض الخلافات التي تحدث بين العاملين وذلك قد يرجع إلى غياب دور الإدارة التنفيذية في المؤسسة لصالح الدور المهني للأطباء والمرمضين والإداريين ، فالمدير الإداري هو في أغلب الأحيان الجهة المختصة بحل خلافات العاملين وهو الذي يضح آليات حل الخلاف ، ويتابع المشاكل الصغيرة ويمنعها من التفاقم لتتحول إلى صراع تنظيمي مزمن



بين الأفراد يؤثر سلبا على سير العمل ، كما أننا نرجع ذلك بشكل بسيط إلى غياب ثقافة التسامح والحوار والتفاهم الإيجابي عند عدد كبير من العمال ، في حين تصرح الفئة القليلة بأن الإدارة لها القدرة على فض الخلافات التي تحدث بين العاملين وذلك قد يرجع إلى أن الأعمال يمكن أدائها بأكثر من أسلوب أو طريقة مما يؤدي إلى نسج علاقات مترابطة فيها بين العاملين .

**الجدول رقم (33) :** عدم قدرة الإدارة على فض الخلافات والنزاعات التي تحدث بين المدير والعمال.

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	Percent
Valid	نعم	31	45,6	45,6	45,6
	لا	20	29,4	29,4	75,0
	أحيانا	17	25,0	25,0	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 45.6% من المبحوثين تقر بعدم قدرة الإدارة على فض الخلافات التي تحدث بين المدير والعمال ، في حين أن نسبة 29.4% من أفراد العينة تقر بقدرة الإدارة على فض الخلافات التي تنشأ بين المدير والعمال . أما نسبة 25% من المبحوثين يؤكدون بأنه أحيانا ما تستطيع فض هذه الخلافات .

وذلك راجع إلى افتقار المؤسسة محل الدراسة لآليات حل الخلافات التي تخص مسائل العمل والتي عادة ما يكون سببها عدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم ، بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف على مشاكل العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى خلافات بين العمال والمدير والإدارة.



الجدول رقم (34) : يبين ما إذا كان المستشفى يمتلك رؤية تنظيمية واضحة ودقيقة .

البدايل		Frequency	Percent	Valid	Cumulative Percent
		التكرار	النسبة المئوية	Percent	
Valid	نعم	26	38,2	38,2	38,2
	لا	42	61,8	61,8	100,0
	المجموع	68	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 61.8% من العينة المبحوثة تقر بأن المستشفى لا يمتلك رؤية تنظيمية واضحة ودقيقة أما نسبة 38.2% من العينة المبحوثة ترى بأن المستشفى يمتلك رؤية تنظيمية واضحة ودقيقة.

من خلال الشواهد الإحصائية وقراءة نتائج هذا الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة أقروا على أن المؤسسة الإستشفائية لعوينات لا تملك رؤية تنظيمية واضحة ولكون سياسة المؤسسة تشكل سببا رئيسيا في الصراعات التنظيمية ، وهذا قد يرجع إلى البناء المؤسسي المشوه لدى معظم المؤسسات الحكومية حيث نجد الكثير من العاملين غير المؤهلين الذين تم تعيينهم من خلال الوساطة أو من خلال التنظيم السياسي ، دون النظر لكفاءتهم وما يترتب على ذلك من محاباة واستفراء البعض بالقرار ، وأمور التعيينات ، وغيرها من السياسات الخاطئة التي أصبحت تميز الوظيفة الحكومية في الجزائر عامة .



## ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة :

لابد على الباحث بعد عرضه وتحليله للبيانات من استخلاص مجموعة من النتائج ومناقشتها وفقا لفرضيات والدراسة والدراسات السابقة وأسس النظرية للخروج بنتيجة عامة لتحقيق أهداف البحث وعلى هذا الأساس سنحاول مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

### 01- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

#### ✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

والتي مفادها: " أثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية" ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 42.6% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأنهم يكفون بإنجاز أعمال زائدة عن عملهم الرسمي وذلك راجع إلى عدم كفاية الوقت المخصص لانجاز المهام نظرا لكثافتها مما يحتم على المبحوثين استقطاع جزء من وقتهم العائلي لانجاز متطلبات عملهم بشكل يؤثر على التزاماتهم العائلية وتعرضهم لضغوط نفسية وجسدية تؤثر على مستوى أدائهم وتزيد من معدل الغياب .
- بقرأة النتائج التي تضمنها الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 41.2% يرون انه أحيانا ما تؤثر كثرة الأعمال الموكلة إليهم على أدائهم وذلك راجع إلى تراكم الوجبات الملقاة على عاتقهم والذي لم يعد يكفي معه ساعات العمل اليومية لإتمامه يؤدي إلى زيادة الضغوط المهنية التي كلما زادت قل مستوى أدائهم بالمؤسسة الاستشفائية بالإضافة إلى طبيعة العمل التي تستوجب الحذر والحفاظ على حياة الأفراد و تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها .
- من خلال قراءة نتائج الجدول (15) نلاحظ أن نسبة 45.6% من أفراد العينة المبحوثة تقر بان طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية لعويينات أحيانا ما يجعلهم أمام ضغط التوتر والقلق وذلك راجع إلى



كثرة المهام وتعددتها فهي تعد من المهن الضاغطة وهذا يجعلهم غير راضين وغير مطمئنين عن مهنتهم مما يترتب عليه آثار سلبية تنعكس على عطائهم وتوقعهم النفسي والمهني وعدم قيامهم بواجباتهم المهنية كما يجب .

- يوضح الجدول رقم (16) : أن معظم أفراد العينة المبحوثة وبنسبة تقدر بـ 63.2 % صرحوا بأنهم يشعرون بثقل المسؤولية وهذا راجع إلى طبيعة المهنة التي تقتضي التعامل مع المرضى وذويهم والزملاء في العمل فمن الطبيعي أن تكون الأعمال التي تتضمن الحفاظ على حياة الآخرين أكثر المهن ثقلا للمسؤولية نظرا لطبيعتها الحساس وكثرة المسؤوليات والأعباء المرتبطة بعملهم والجهد الكبير الذي يبذلونه بالإضافة إلى الضغط النفسي والعصبي أثناء أدائهم لأدوارهم المختلفة .
- فمن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (17) : نلاحظ أن نسبة 35.3 % اقروا بان تعاملهم مع رئيسهم بشكل مباشر أحيانا ما يشكل الضغط عليهم ، كما أن نسبة 29.4 % اقروا بان التعامل مع رئيسهم بشكل مباشر يشكل ضغطا عليهم وذلك راجع إلى شعورهم بعدم الارتياح و ارتباكهم أثناء التعامل مع رؤسائهم وبالتالي عدم أدائهم العمل بصورة جيدة .
- من خلال الشواهد والبيانات الإحصائية الواردة في الجداول (13.14.15.16.17) يتضح لنا أن الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها اثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال تم التحقق من صدقها ميدانيا وهذا حسب الإدلالات التي صرح بها المبحوثين وهذا يعود إلى أن العاملين في المؤسسة الإستشفائية معرضون لضغوط أكثر من غيرهم نظرا لطابع الحساس الذي يميز طبيعة المهنة و الذي يحتم عليهم استقطاع جزء من وقتهم العائلي لانجاز متطلبات عملهم بشكل يوتر على التزاماتهم العائلية وهذا يعرضهم لضغوط نفسية تؤدي إلى إصابتهم بأمراض نفسية وجسدية تؤثر على مستوى أدائه و تزيد من معدل الغياب وعدم شعورهم بالرضا .



✓ مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية :

والتي مفادها "أثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات " ومن خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول (20) نستنتج أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 50% صرحوا بأنهم أحيانا من يواجهون مشاكل أثناء العمل وذلك راجع إلى طبيعة الأعمال التي تعرف تباينات دورية تتراوح بين الضغط المرتفع والمتوسط والمنخفض.
- من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) نستنتج أن أغلبية المبحوثين وتقدر نسبتهم 51.5% يصرحون بوجود مشاكل في العمل ويرجع ذلك إلى كون الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة هي خدمة نوعية تتطلب تكوين قبلي ومهارات عالية الأمر الذي يجعل من مواجهة المشاكل أمرا صعبا بالإضافة إلى طبيعة الوظيفة وحساسيتها فهي تتعامل مع اعقد كائن بشري .
- من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (25) يتضح لنا أن 64.7% أقرروا بأن الاختلاف في المستوى التعليمي بين العاملين يولد صراعات داخل المنظمة وذلك قد يرجع إلى إن تباين المستوى الثقافي بين الموارد والتكامل المطلوب بين الأقسام تحتم أن تكون عملية التنسيق جيدة لتقديم أفضل الخدمات أما في حالة عدم وجود تنسيق فهذا سيؤثر على نوعية الخدمة .
- من خلال الجدول رقم (27) : يتضح لنا أن نسبة 86.7% من العينة المبحوثة تقر بأن عدم مرونة خطوط الاتصال تؤثر على أداء العمال وجودة الخدمات المقدمة فالفرق بين الأفراد ناتجة عن الاختلاف في المستوى العلمي أو الثقافي ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة ، وبالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات وهذا قد يرجع إلى هشاشة الهيكل التنظيمي .



• من خلال رقم (28) : يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 64.7% يرون أن تلقي العاملين بالقطاع الصحة الأوامر والتعليمات من أكثر من جهة مسؤولة يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ففي بعض الأحيان يضطرون للقيام بما هو ضد ميادئهم الشخصية بغية إرضاء مسؤوليهم أو خوفا منهم وهنا ينشأ الصراع .

• من خلال المعطيات والنسب الموجودة في الجداول الخاصة بالمحور الثالث والذي يخدم الفرضية الثانية ومنه نستنتج تحققها ميدانيا نظرا للمعطيات التي أدلى بها المبحوثين والتي تؤكد:

على أن الصراع التنظيمي له اثر على جودة الخدمات الصحية ذلك راجع إلى طبيعة الأعمال التي لها تباينات دورية ( تتراوح بين الضغط المرتفع والمتوسط والمنخفض) والتي تتطلب تكوين قبلي ومهارات عالية نظرا لطبيعة المهنة وحساسيتها كما أن الاختلاف في المستوى التعليمي بين عمال القطاع بدوره يؤدي إلى نشوب صراعات حادة داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على نوعية الخدمات ، كما أن عدم مرونة خطوط الاتصال لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال وجودة الخدمات .

#### ✓ مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة :

والتي مفادها " يؤدي كل من عبئ العمل وتعارض المصالح إلى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية " .

• ومن خلال ملاحظتنا للمعطيات الكمية المدرجة في الجدول (29) سجلنا أعلى نسبة قدرت ب 75% أكدوا على أن تعدد المهام الموكلة إليهم تؤدي إلى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية ، وذلك راجع إلى أنهم يواجهون وضعيات قصوى في كفاحهم الدائم ضد معانات المرضى الذين يتكفلون بهم فهم يخضعون للعبئ الكمي والنوعي للمهنة وقد ينجر عن كل هذه الإرغامات معانات نفسية خصوصا لما تكون ظروف العمل غير ملائمة وبالتالي تؤثر على جودة الخدمات الصحية وتعيق سير العمل داخل المؤسسة .



• ومن خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (30) يتضح لنا بأن العمال بالمؤسسة أحيانا ما تستند إليهم أعمال وأعباء كثيرة نتيجة لما يفرضه المشرف من جهة ، ومن جهة أخرى متطلبات وظيفتهم التي تتسم بتراكم أعباء العمل وضيق الوقت فهي تحتاج إلى الإستعداد الكامل ماديا وبشريا وعلميا وإداريا للإرتقاء بمستوى الخدمات الصحية للعناية بصحة وحياة الآخرين .

• من خلال الشواهد الإحصائية وقراءة نتائج الجدول رقم (34) تبين لنا أن معظم أفراد العينة اقرروا على أن المؤسسة الإستشفائية لعوينات لا تملك رؤية تنظيمية واضحة وهذا قد يرجع إلى سياسة المؤسسة التي تشكل سببا رئيسيا في الصراعات التنظيمية وإلى البناء المؤسسي المشوه لدى معظم المؤسسات الحكومية حيث نجد الكثير من العاملين غير المؤهلين الذين تم تعيينهم من خلال الوساطة أو من خلال التنظيم السياسي ، دون النظر لكفاءتهم ، وما يترتب على ذلك من محاباة وإستفراد البعض بالقرار ، وأمور التعيينات وغيرها من السياسات الخاطئة .

ومن خلال المعطيات والنسب الواردة في الجداول الخاصة بالمحور الرابع والذي يخدم الفرضية الثالثة نستنتج تحقق الفرضية ميدانيا .

والذي يؤكد على أن تعدد المهام المسندة إلى عمال الصحة يؤثر على سير العمل داخل المؤسسة وذلك لمواجهة وضعيات قصوى في كفاحهم الدائم ضد معاناة المرضى الذين يتكفلون بهم فهم يخضعون للعبئ الكمي والنوعي للمهنة بالإضافة إلى سياسة المؤسسة والتي تشكل سببا رئيسيا في الصراع ، وقد يرجع ذلك إلى البناء المؤسسي المشوه لدى معظم المؤسسات الإستشفائية الحكومية وهذا من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات الصحية داخل المؤسسة الصحية داخل المؤسسة الإستشفائية لعوينات -تبسة- .



## 2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة موردا من المعطيات و المعلومات التي يستفيد منها أي باحث حيث تميل إلى هيكل متكامل و مترابط الأجزاء ، فبعدها تعرضنا لمناقشة و تحليل نتائج الدراسة في الجزء الأول ، المتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية الثلاث و التأكد من صدق الفرضية العامة و ثباتها ميدانيا ، سوف نتناول في هذا

الجزء مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ، حيث تناولت الدراسة متغيري فقد اختلفت في مواطن و تشابهت في مواطن أخرى بالمقارنة مع دراستنا الراهنة .

فقد تطابقت نتائج الدراسة الراهنة في الجزء المتعلق بمصادر ضغوط العمل ، مع دراسة مورين والتي توصلت فيها إلى أهم مسببات ضغط العمل و تتمثل في: عبء العمل الناتج عن نقص الكادر الوظيفي ، والشعور بالاغتراب الوظيفي ، و تحمل درجة عالية من المسؤولية بحسب ورودها ، أما الآثار المترتبة عن التعرض المستمر لضغط العمل فتتمثلت في الإحباط و المزاج الحاد و الشعور بعدم القدرة على الاستمرار بنفس الأداء و هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة فكلما زادت ضغوط العمل و أعبائها أدى ذلك إلى عدم قدرة العامل على الاستمرار بنفس الأداء و بالتالي انخفاضه و هذا و حسب ما ورد في الجداول رقم (14، 15، 16، 17، 20، 29، 30).

كما نجد أن دراسة رنا ناصر صبر والتي تمحورت حول آثار ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي والتي كانت أبرز النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة : وجود علاقة ارتباط و أثر معنوي لمصادر ضغوط العمل في مستوى الاغتراب الوظيفي فقد تشابهت نتائجها إلى حد ما مع دراستنا الراهنة وذلك لأن زيادة الضغوط و أعبائها تؤدي إلى الشعور بالاغتراب ، وهذا ما يؤثر على الحياة الخاصة للعاملين كما قد تكون عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و عدم مرونة خطوط الاتصال ، إضافة إلى السياسة المعتمد في المؤسسة سبب في شعورهم بالاغتراب الوظيفي .



أما دراسة لعجايلية يوسف : بعنوان "ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستيعالية وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في :

1- وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي عبئ العمل ، طبيعة الوظيفة ، صراع الدور .

2- وجود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة : بالبيئة المادية للعمل وهي مؤشر ضغط العمل الناتج عن الضوضاء .

3- أما بالنسبة إلى أهم السبل الفعالة الأكثر استخداما التي يلجؤون إليها عمال الصحة الشبه الطبيين لمواجهة ضغوط العمل في مصلحة الاستعجالات هي كالاتي :

- السعي إلى تنمية القدرات المهنية لمواجهة المواقف الطارئة في العمل و الميل إلى المرونة في التعامل مع المرض و مرافقتهم عندما ينتقدوهم .

- فقد اتفقت دراستنا إلى حد كبير مع هذه الدراسة خاصة في النقطة الأولى والتي توصلت إلى أن المصدر الرئيسي لضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة هو صراع الدور و عبئ العمل وهذا ما توضحه الجداول رقم (15 , 28 , 29 , 30) .

- حيث يرجع ضغوط العمل داخل المؤسسة الإستشفائية بالدرجة الأولى إلى طبيعة المهنة التي تتطلب مهارات و قدرات عالية أثناء التعامل مع المرضى وذويهم , بالإضافة إلى صراع الأدوار و هذا حسب ما صرحت به أغلبية أفراد العينة المبحوثة .



كما أن عدم وجود مناخ مناسب للعمل ، يؤدي إلى عدم تقديم خدمات جيدة بالإضافة إلى المشاكل التي يمر بها المسؤولين و الإدارة و التي تتجر عنها قلة التنسيق و بالتالي انخفاض الأداء و تدني الخدمات .

#### ✓ أما الجزء المتعلق بالمتغير التابع بالصراع التنظيمي :

كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة " لينا داود محمد " والتي بعنوان " العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية " حيث دلت نتائج دراستها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ( عدم وضوح الدور ، عدم تنوع الاتصالات ، عجز نظام الحوافز و المكافآت ، ضعف سياسة المؤسسات ) و الصراع التنظيمي داخل المؤسسات .

- عدم إدراك المسؤولين في القطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي ، باعتباره وسيلة هدم لا أداة بناء . وهذا ما اتفقت معه نتائج دراستنا بعد تحليل البيانات و ذلك ملاحظ في الجداول التالية ( 27 ، 33 ، 34).

- ضعف سياسة المؤسسة و عدم مرونة و تنوع خطوط الاتصالات فيها و عدم إدراك المسؤولين لأهمية الصراع التنظيمي من شأنها أن تزيد من حدة الصراعات داخل المؤسسة و تخلف آثار سلبية على الفرد و المؤسسة على حد سواء وهذا ما أكدته أيضا الفرضية الثانية التي مفادها أثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .

- قد تشابهت دراستنا مع دراسة " خميس أسماء " في جزء منها حيث تمحورت هذه الدراسة حول "أساليب إدارة الصراع التنظيمي " حسب نموذج "توماس " و "كولمان " و علاقتها بالتوافق المهني حيث نجد أن صاحبة الدراسة توصل إلى النتائج التالية :

- أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة .
- لا يختلف مستوى التوافق المهني و استخدام أساليب الصراع حسب متغير الجنس و السن و الأقدمية.



لم تتشابه دراستنا إلى حد كبير مع هذه الدراسة لكونها ركزت بدرجة كبيرة على أساليب الصراع التنظيمي . ولم تركز على مصادرها وآثارها.

### 03- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم :

لقد حاولت الدراسة الراهنة تناول جملة من النظريات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوعنا الراهن ، حيث كانت البداية بنظرية سيلي لتفسير ضغوط العمل والتي ترى بأنه كلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط إنتقل الفرد إلى مقاومة الفرد للضغط ، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والمعرضة خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام ، وأخيرا يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم ، والأخطار التي تشكل تهديد مباشر للفرد والمنظمة على السواء .

وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية في جزء منها أن الإرهاق والإجهاد الذي يسببه الضغط النفسي نتيجة عبء العمل يؤدي إلى أمراض جسدية (كالصداع والقرحة وارتفاع الضغط ) وبالتالي تؤثر بشكل سلبي على الفرد والمنظمة .

في حين تناولنا أيضا نظرية هنري موراي والتي حاولت تفسير الضغوط على أساس بيئي بالإعتماد على كل من مفهوم الحاجة والضغط كالجانب الفسيولوجي والجانب النفسي وتوافقت مع دراستنا في جزء منها والمتعلق بالضغط النفسي والجانب الفسيولوجي .

بالإضافة إلى نظرية التقدير المعرفي لازاروس التي ترى بأن أي حادث مثير للضغوط يتطلب من الفرد أن يوسع مداركه ومعارفه ، حتى يتمكن من إدراك المواقف المثيرة من حيث شدتها و مدى إستمراريتها وتوافقت مع دراستنا إلى حد ما لأنها ركزت بدرجة كبيرة على الجوانب المعرفية للفرد كأحد أسباب الضغوط وإغفالها الجوانب الأخرى ( طبيعة العمل ، بيئة العمل ، ضعف الإتصال ، سياسة المنظمة، عبء العمل ، صراع الدور ) بالإضافة إلى الجانب النفسي والجانب الفسيولوجي .



أما نظرية كوبر توافقت مع دراستنا في جوانب وإختلفت في جوانب أخرى ، فمن بين الجوانب التي إتفقت فيها مع دراستنا اعتبار البيئة من أهم مصادر الضغوط الأمر الذي يخلق نوع من التهديد في سلم الحاجات لدى الفرد و إختلفت عن دراستنا في إهمال باقي مصادر الضغوط كالمصادر الفردية الشخصية التي تلعب دورا محوريا في تفسير الضغوط بالإضافة إلى إهمال النتائج التنظيمية التي تتعلق بالمنظمة والفرد وتركيزها بدرجة كبيرة على النتائج النفسية والسلوكية التي تمس الفرد ،هذا فيما يخص المتغير المستقل ضغوط العمل.

### أما فيما يتعلق بمتغير التابع للصراع التنظيمي فقط تناولنا النظريات التالية :

تتفق دراستنا مع النظرية الكلاسيكية وذلك من خلال النظر إلى الصراع بأنه عملية أو أسلوب تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن التعارض أو إختلاف أو تفتيت جهد العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وإرتفاع معدلات دوران العمل ، ضعف الإلتزام للمنظمة وإرتفاع الخسائر المادية للمنظمة وما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها و إستمرارها في نشاطها وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا أن الصراع التنظيمي له أثر كبير على أداء الأفراد وجودة الخدمات الصحية بمعنى أن الصراع دائما ما يكون سلبيا وغير فاعل وغير صحي .

أما النظرية السلوكية والتي تنظر إلى الصراع بأنه ضرورة حتمية وطبيعة تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة والتي تفترض بأن الصراع حتمي وأن أسبابه متعددة تمكن التعرف عليها من دراستها وأنه عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة وقد يكون في صالح المنظمة لم تتطابق مع دراستنا الحالية . كما إختلفت دراستنا أيضا مع النظرية الحديثة والتي تعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها.

### ثالثا - النتائج العامة :

في ضوء البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضيات الفرعية الثلاث نستنتج أن الفرضية العامة والمصاغة كالاتي : لضغوط العمل تأثير في زيادة حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية لعوينات - تبسة - قد تم برهنتها وإثباتها ميدانيا .



فالكون العاملون في المؤسسة الإستشفائية معرضون أكثر من غيرهم في المهن الأخرى نظرا للطابع الحساس الذي يميز طبيعة الوظيفة والتي تتطلب اليقظة والانتباه والسرعة اللازمة لتنفيذ الإجراءات الطبية وتقديم العلاج للمرضى خاصة الحالات الطارئة منها فعدم قدرة بعض العمال التجاوب مع هذه المتطلبات تشكل ضغطا عليهم وتشير أيضا بأن التعامل مع المريض يختلف عن التعامل مع الآلة فأبي تهاون من طرف العمال قد يعرض المريض للخطر والموت كما أن طبيعة الوظيفة تزيد من شعور العمال بالضغط والتوتر بسبب المهام التي يتطلبها عملهم الاعتناء بجسم المريض ، كما تتطلب إستمرارية تقديم الخدمة للمرضى على مدار الساعة والعمل وفق نظام المناوبة وهذا ما يشكل عليهم ضغط خاصة العمل الليلي الذي يسبب عدم التناغم بين الحياة العملية والحياة الإجتماعية خاصة فئة الشبه الطبيين والأطباء أما الإداريون فهم يعانون ضغوط أقل .

كما أن طبيعة الأعمال التي لها تباينات دورية ( تتراوح بين الضغط المرتفع والمتوسط والمنخفض) والتي تتطلب تكوين قبلي ومهارات عالية نظرا لطبيعة المهنة وحساسيتها والإختلاف في المستوى التعليمي بين عمال القطاع بدوره يؤدي إلى نشوب صراعات حادة داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على نوعية الخدمات ، كما أن عدم مرونة خطوط الإتصال لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال وجودة الخدمات .

في حين أن تعدد المهام المسندة وكثرة الأعباء الكمية والنوعية والضغوط المفروضة من طرف المشرف من جهة والوظيفة من جهة والوظيفة من جهة أخرى والنتيجة عن كثرة وتراكم الأعمال وضيق الوقت بإضافة إلى سياسة المنظمة والتي تشكل سببا رئيسيا في الصراع ،من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات الصحية .

ومنه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية .
- يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .
- يؤدي كل من عبئ العمل وتعارض المصالح إلى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية .



#### رابعا - توصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة إرتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي تراها الطالبة مناسبة لتخفيف من ظاهرة الضغوط و الصراع التنظيمي .

1- التغيير في طبيعة العمل و التي أثبتت الدراسة أنه المسبب الأول لضغوط العمل و الصراع التنظيمية و تحويل العمل من واجبات فقط يجب أن تؤدي لإدارة المنظمة إلى أفكار و مقترحات و إبداعات لما يملكه العاملين في تحديد و إبداع تتحكم بها إدارة المنظمة.

2- من أجل تخفيف حدة الضغوط و الصراعات التنظيمية , يفترض على المستشفيات أن توضع الرجل المناسب في المكان المناسب , بمعنى أن الإدارة المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن يتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات و الضغوط وإيجاد حلول لها .

3- ضرورة قيام وزارة الصحة بشكل عام أو إدارة المستشفيات على وجه الخصوص بالعمل على تطوير الهياكل التنظيمية من فترة إلى أخرى بحيث تستمر المرنة و عدم التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات بين العاملين.

4- ضرورة إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة و مصلحة العاملين , وذلك من خلال توصيل الشعور للعاملين بأن ما تحققه المؤسسة (المستشفى) من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع , لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه العمل.

5- ضرورة قيام الجهات ذات العلاقة بالمستشفيات بالعمل على التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف بالتالي الحد من تداخل المسؤوليات بين الموظفين .

6- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في القطاع الصحي , لما لذلك من أثر كبير على زيادة كفاءتهم و زيادة إنخفاض الضغوط و الصراعات داخل المستشفيات على المستوى الشخصي أو المهني .



7- فسح المجال أمام العاملين لإبداء آراءهم و تشجيعهم في المشاركة على اتخاذ القرار من أجل خلق شعور بأهمية العمل و التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح و الابتعاد عن سياسة الباب المغلق لكون الدراسة توصلت إلى أن ضعف الاتصال كان أحد المتغيرات الذي كانت له إنعكاسات على مستوى الأداء.



## خاتمة

تعد ضغوط العمل والصراع التنظيمي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لآثارها السلبية من الناحية النفسية والفسولوجية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع، وتخفض من دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر سلبا على الأفراد والمنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، فضلا عن أن ظاهرتي ضغط العمل والصراع التنظيمي وفي هذه الأيام خاصة أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والصحة العامة للموظف، وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع إستراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل والصراع التنظيمي وبالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية قصد التقليل من آثارهما، وعلى الرغم من الإهتمام وتعدد الدراسات حول هذا الموضوع في الدول الأجنبية إلا أن الإهتمام وتعدد الدراسات حول هذا الموضوع في الدول الأجنبية إلا أن الإهتمام في الدول العربية مازالت محدودة في هذا المجال من الدراسات بالرغم من الحاجة الماسة إليها .

## رابعاً : توصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا تقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي تراها الطالبة مناسبة لتخفيف من ظاهرة الضغوط و الصراع التنظيمية .

01- التغيير في طبيعة العمل و التي اثبتت الدراسة انه المسبب الاول لضغوط العمل و الصراع التنظيمي و تحويل العمل من واجبات فقط يجب أن تؤدي لإدارة المنظمة الى أفكار و مقترحات و إبداعات لما يملكه العاملين في تحديد و ابداع تتحكم بها إدارة المنظمة.

02- من أجل تخفيف حدة الضغوط و الصراعات التنظيمية , يفترض على المستشفيات ان توضع الرجل المناسب في المكان المناسب , بمعنى ان الادارة المسؤولة عن ادارة الصراعات التنظيمي يشترط ان تتوفر في افرادها الكفاءة و المقدرة على معالجة اسباب الصراعات و الضغوط وايجاد حلول لها .

03- ضرورة قيام وزارة الصحة بشكل عام او ادارة المستشفيات على وجه الخصوص بالعمل على تطوير الهياكل التنظيمية من فترة الى اخرى بحيث تستمر المرونة و عدم التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات بين العاملين .

04- ضرورة ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة و مصلحة العاملين , وذلك من خلال توصيل الشعور للعاملين بأن ما تحققه المؤسسة (المستشفى) من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه العمل.

05- ضرورة قيام الجهات ذات العلاقة بالمستشفيات بالعمل على التحديد الدقيق للمسؤوليات كل موظف و بالتالي الحد من تداخل المسؤوليات بين الموظفين .

06- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في القطاع الصحي , لما لذلك من أثر كبير على زيادة كفاءتهم و زيادة انخفاض الضغوط و الصراعات داخل المستشفيات على المستوى الشخصي او المهني .

07- فسح المجال امام العاملين لإبداء آراءهم و تشجيعهم في المشاركة على اتخاذ القرار من اجل خلق شعور بأهمية العمل و التأكيد على اعتماد صيغة الحوار المفتوح و الابتعاد عن سياسة الباب المغلق لكون الدراسة توصلت الى ان ضعف الاتصال كان احد المتغيرات الذي كانت له انعكاسات على مستوى الاداء.

## خاتمة

تعد ضغوط العمل والصراع التنظيمي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لآثارها السلبية من الناحية النفسية و الفسيولوجية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز و الإبداع ، وتخفف من دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر سلبا على الأفراد و المنظمات بشكل خاص و المجتمع بشكل عام ، فضلا عن أن ظاهرتي ضغط العمل والصراع التنظيمي وفي هذه الأيام خاصة أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي و الصحة العامة للموظف ، وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية و تنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل و الصراع التنظيمي و بالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية و التنظيمية قصد التقليل من آثارها ، وعلى الرغم من الإهتمام و تعدد الدراسات حول هذا الموضوع في الدول الأجنبية إلا أن الإهتمام وتعدد الدراسات حول هذا الموضوع في الدول الأجنبية إلا أن الإهتمام في الدول العربية مازالت محدودة في هذا المجال من الدراسات بالرغم من الحاجة الماسة إليها .



## قائمة المصادر والمراجع

### • المصادر :

#### أولاً : القواميس والمعاجم :

01- ابن منظور : لسان العرب ، ج3، دار الجيل ودار لسان العرب ، بيروت ، لبنان 1988.

02- المنجد : المنجد في اللغة العربية ، ط1، دار المشرق للنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، 2005.

### • المراجع :

#### أولاً : الكتب :

01- أبو بكر مصطفى : إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية )،الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2004.

02- السيد عثمان فارق : القلق وإدارة الضغوط النفسية ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001.

03- السيسي شعبان علي حسين :أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ،(د،ط)،المكتب الجامعي الحديث ، الأزبطة ، مصر ، 2002 .

04- السمران ثامر حسين علي ، المساعد عبد الكريم عبد الله :سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014.

05- الطلح عبد الله وطلق السواط : السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات و التطبيقات )، دار التوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1995 .

06- العديلي محمد ناصر : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1،دار المسيرة ، الرياض ، السعودية ن 1999 .

07- العديلي محمد ناصر :السلوك الإنساني و التنظيمي (منظور كلي مقارن )،(د،ط)، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1995 .

08- العميان سليمان محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ،دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 .

09- الفريجات خيضر كاظم محمود واخرون : السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة ) ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.

10- القريوتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2000.

11- بلال محمد إسماعيل : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.



## قائمة المصادر والمراجع

- 12- جبر احمد ، جودة عبد المحسن : السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 20130.
- 13- جعلوك محمد علي:كيف يبني المدير الفعال الفريق الفعال ( موسوعة العلوم الإدارية )، دار الراتب الجامعي ،بيروت ، لبنان ، 1995.
- 14- جلدة سامر : السلوك التنظيمي والنظريات ، ط1، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 15- جواد شوقي ناجي : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 16- حريم حسين : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2009.
- 17- حمادات محمد حسن محمد : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 18- رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، (د، ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 19- سلطان محمد سعيد : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002.
- 20- سليمان حسين حسن واخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2005.
- 21- سيد مصطفى احمد: إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل )، (دون دار النشر )، (دون مكان النشر )، 2005.
- 22- طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب القاهرة ، مصر ، 2007.
- 23- طه طارق : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2007.
- 24- طه عاطف جابر ، طه عبد الرحيم : السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 25- عامر سعيد ، عبد الوهاب علي : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مراكز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، مصر ، 1994.
- 26- عبد الباقي صلاح الدين : السلوك التنظيمي ، (مدخل تطبيقي معاصر )، (د.ط) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 27- عبد الباقي صلاح الدين :السلوك الفعال في المنظمات ،(د، ط)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.



## قائمة المصادر والمراجع

- 28- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي ، (د،ط) ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 29- عبد العظيم حسين طه، عبد العظيم حسين : إستراتيجية إدارة الضغوط التربوية والنفسية ، ط1، دار النشر والتوزيع ، 2006.
- 30- عكاشة : علم النفس الصناعي ، (د، ط) ، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- 31 -علوان قاسم ، حميد نجوى :إدارة الوقت ( مفاهيم وعمليات وتطبيقات )،(د،ط)،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2009.
- 32- عوض عامر : السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن ، 2011.
- 33- عياصرة معن محمود ، بني احمد مروان محمد : إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008.
- 34- فليبه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 35- كشرود عمار الطيب : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، ط1، منشورات فاريوس ، بنغازي ، ليبيا ، 1995.
- 36- ماهر احمد : السلوك التنظيمي ،(د،ط)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 37- ماهر احمد السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات ) ، ط8، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2003.
- 38- معلا ناجي : التفاوض ، الاستراتيجي والأساليب (مدخل الحوار الإقناعي ) ، ط2، مطابع الفنار ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 39- هيجان عبد الرحمان : ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، ط1، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997.
- 40- هلال محمد : مهارات إدارة الضغوط ، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر 2000.



## قائمة المصادر والمراجع

### • كتب منهجية:

- 01- الرشيدى بشير صالح : مناهج البحث العلمي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 1996.
- 02- الشريف عبد الله محمد : مناهج البحث العلمي ، ط1، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 1996.
- 03- العيوي عبد الرحمان واخرون : مناهج البحث العلمي في الفكر الحديث ، (د، ط)، دار راتب الجامعية ، للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997.
- 04- بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2007.
- 05- عبيدات محمد واخرون : منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، وائل للطباعة والنشر عمان ،الأردن ، 1999.
- 06- نعيم سمير : المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية ، ط1، مكتبة سعيد رأفت ، جامعة عين تيمشنت ، الجزائر ، 1987.

### ثانيا : المجلات :

- 01- الجندي السيد عادل : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، مكتبة زهران الشرق ، الإسكندرية ، مصر ، عدد22، جزء 2.
- 02- الجندي حسين : الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد2، 1995.
- 03- بوغازي فريدة : تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، العدد11، 2015.
- 04- عسكر سمير : متغيرات ضغوط العمل دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف ، مجلة الإدارة العامة لدولة الإمارات العربية المتحدة ، العدد 60، ديسمبر 1988.
- 05- ناصر صبر رنا : اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي ،مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، العراق ، العدد37، 2013.



## قائمة المصادر والمراجع

ثالثا : الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 1- اللوح احمد يوسف : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين ، 2008.
- 2- المعشر عيسى إبراهيم : اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009.
- 3- بليل أمال : ضغوط العمل وعلاقته بالأداء عند الأستاذ الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن المهدي ، أم البواقي ، 2012-2013.
- 4- خميس أسماء : أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و"كولمان " وعلاقتها بالتوافق المنهجي لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى عميرات ، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي ، جامعة سطيف 2، الجزائر ، 2013-2014.
- 5- سليم السقا ميسون : اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009.
- 6- لعجايلية يوسف : مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية ، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014-2015.
- 7- ماضي خالد محمد صلاح : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمدربين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المتوفية ، بمحافظة كفر الشيخ ، مصر ، 2014.
- 8- محمد طه داود لينا : العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، والعلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين ، 2012 – 2013.
- 9- مزبوة بلقاسم : السلطة والرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، سكيكدة ، الجزائر ، 2008.
- 10 - نانيس عبد الوهاب : علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة شمس ، مصر ، 2003.

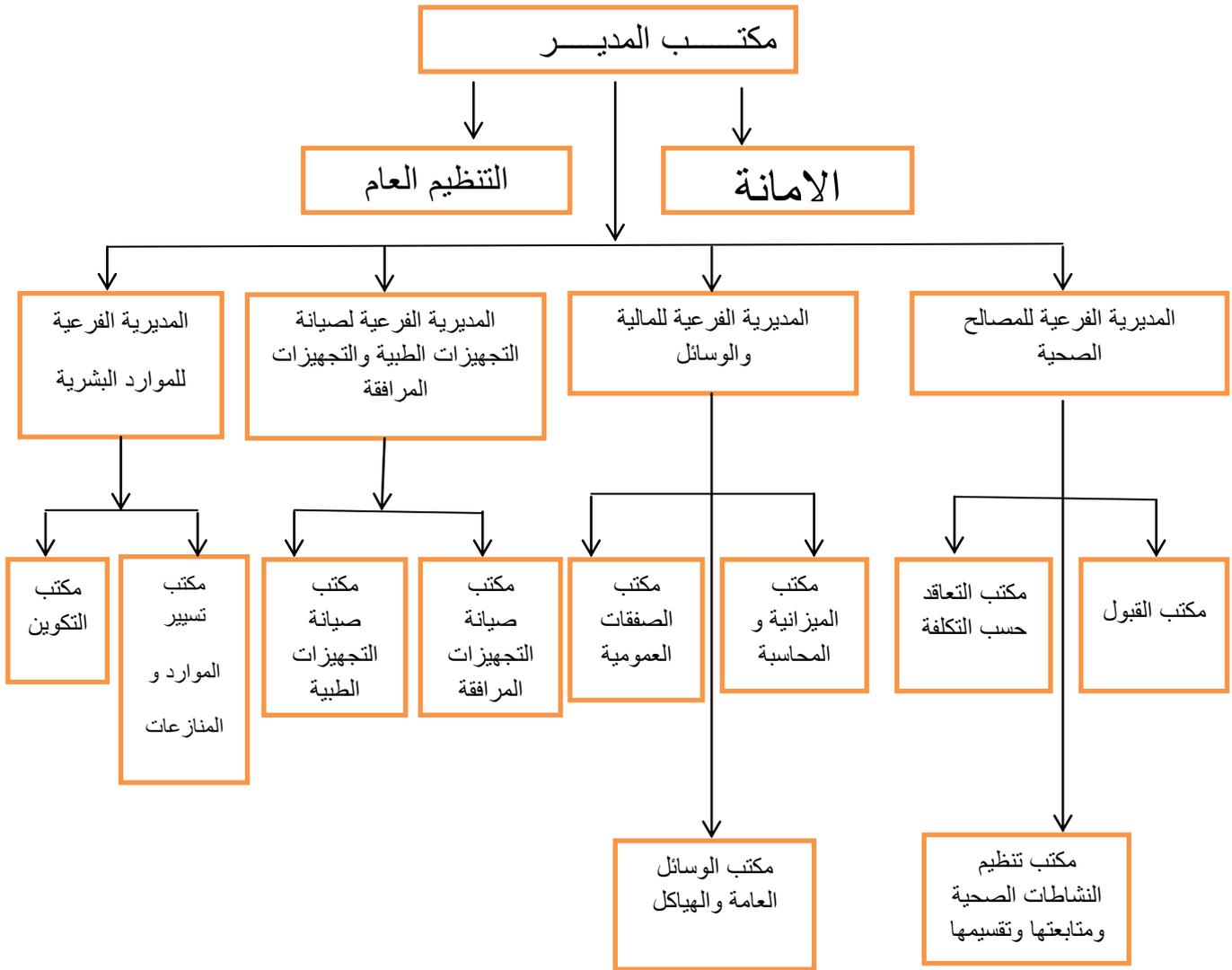


## قائمة المصادر والمراجع

# الملاحق

الملحق رقم (02) :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - لعوينات -



جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة –  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .  
قسم العلوم الإجتماعية .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر :  
تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية .

إستمارة بحث حول :

## ضغوط العمل والصراخ التنظيمي .

د. اسة مبدانية بالمعتمدة العمومية الاستشفائية لعهد بنات – تبسة –

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية موارد البشرية , أرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة , و إختيار الإجابة التي ترونها مناسبة بكل صدق وموضوعية وأعدكم بسرية المعلومات التي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تحت إشراف الأستاذة:  
لعموري أسماء .

من إعداد الطالبة :

مراح فطيمة .

السنة الجامعية : 2017- 2018 م

الملحق رقم(03):الإستمارة .

المحور الأول : البيانات الشخصية .

01- الجنس :  ذكر  أنثى

02- السن : أقل من 25 سنة   
من 25 إلى 34 سنة   
من 35 إلى 44 سنة   
من 45 إلى 54 سنة   
55 سنة فما فوق

03- الحالة الإجتماعية :

متزوج (ة)  أعزب /عزباء  أرمل(ة)  مطلق(ة)

04- المستوى التعليمي :

ابتدائي / متوسط  ثانوي  جامعي

05- طبيعة العمل :

أعوان متعاقدين  إداريين  شبه طبي  ممارس طبي عام   
ممارس طبي مختص

06- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة

من 15 سنة إلى 19 سنة  20 سنة فأكثر

المحور الثاني : أثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية .

07- هل هناك فترات راحة أثناء عملك ؟

نعم  لا

08- هل تحتاج وظيفتك إلى الكثير من :

الجهد الفكري  
 الجهد العضلي  
 معا

09- هل يمكنك إنجاز العمل في الوقت المحدد ؟

نعم  لا  أحيانا

10- هل يطلب منك إنجاز أعمال زائدة عن عملك الرسمي ؟

نعم  لا  أحيانا

11- هل كثرة الأعمال الموكلة إليك تؤثر على سلوكك وأدائك ؟

نعم  لا  أحيانا

12- هل تعاني من توتر وقلق بسبب العمل الذي تقوم به ؟

نعم  لا  أحيانا

13- هل تشعر بتقل المسؤولية الموكلة إليك ؟

نعم  لا  أحيانا

14- هل تعاملك مع رئيسك بشكل مباشر يشكل ضغطا عليك ؟

نعم  لا  أحيانا

15- هل يزجك العمل بنظام المناوبة ؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل يتم إستدعائك للعمل أيام إجازاتك ؟

نعم  لا  أحيانا

### المحور الثالث: أثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية

- 17- هل تواجه مشاكل في عملك ؟  
نعم  لا  أحيانا
- 18- هل تؤثر هذه المشاكل على جودة أدائك ؟  
نعم  لا
- 19- هل ينشأ بينك وبين زملائك خلافات وتوترات حول العمل ؟  
نعم  لا  أحيانا
- إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على أداء عملك ؟  
نعم  لا  أحيانا
- 20- هل تتفق مع رئيسك حول المهام الموكلة إليك ؟  
نعم  لا
- إذا كانت إجابتك بلا فهل يخلق ذلك :  
نشوء حالة من التوتر في العلاقات بينك وبينه (صراع)   
تهرب من المهام   
إرباك للقرار   
تأثير على جودة الخدمات   
محاولة إنجاز المهام
- 21- هل تواجه مشاكل مع الأشخاص الجدد في العمل ؟  
نعم  لا
- 22- في رأيك هل الصراع في المؤسسة ينشأ بسبب الاختلاف في المستوى التعليمي بين العاملين ؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤثر ذلك على :  
جودة الخدمات المقدمة   
يؤثر على تأدية عملك في الوقت المناسب   
يساهم في زيادة ظاهرة التغيب في العمل
- 23- هل عدم مشاركتك في إتخاذ القرار يؤثر ذلك على :  
- رغبتك في العمل   
- تحقيق الأهداف المرجوة   
- الإلتزام لمؤسسة   
- لا يؤثر عليك   
- أخرى تذكر .....
- 24- في رأيك هل عدم مرونة خطوط الإتصال غالبا ما تتسبب في إنخفاض مستوى أداء العمال وجودة الخدمات ؟  
نعم  لا

- وهل ذلك يعود إلى :

- الإفتقار إلى نظام إتصال كفى
- إستخدام أساليب غير مناسبة
- سوء إستخدام الإتصال
- قلة الإتصال المباشر
- عدم تشجيع المعلومات المرتردة

25- هل إزدواجية الأوامر تؤثر على عملك وعلى جودة الخدمات الصحية ؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الرابع : يؤدي كل من عبئ العمل وتعارض المصالح إلى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الإستشفائية

26- هل تعدد المهام الموكلة إليك تؤدي إلى إعاقة سير العمل عملك ؟

نعم  لا

27- هل المهام المسندة إليك تفوق قدراتك ؟

نعم  لا  أحيانا

28- هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به يشكل عبئا عليك ؟

نعم  لا

29- هل ترى أن الإدارة غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات التي تحدث بينك وبين زملائك؟

نعم  لا  أحيانا

30- هل ترى أن الإدارة غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات التي تحدث بين المدير والعمال ؟

نعم  لا  أحيانا

31- حسب رأيك هل يمتلك المستشفى رؤية تنظيمية واضحة ودقيقة ؟

نعم  لا

## العنوان : ضغوط العمل والصراخ التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

من إعداد الطالبة : مراح فطيمة .

المؤطر (ة) : لعموري أسماء .

- هدفية الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على سلوك وأداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية ، كما هدفية أيضا إلى معرفة أثر الصراخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية ، ومعرفة أثر كل من عبء العمل وتعارض المصالح على سير العمل ، بحيث انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده : هل لضغوط العمل تأثير في زيادة حدة الصراخ التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية لعويونات - تبسة -؟ وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تمثلت في (الأطباء المتخصصين ، والأطباء العاميين ، شبه الطبيين ، الإداريين بالإضافة إلى الأعوان المتعاقدين ) قدر حجمها 68 عامل ، معتمدين على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الأتمتاد على المقابلة الحرة والملاحظة كأداة فرعية ، كما تمت معالجة البيانات الإحصائية بالإتمتاد على برنامج SPSS وبعض الجداول المركبة ، كما استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية بغية تحقيق أهداف الدراسة ، وقد كانت أبرز النتائج التي تمتصت من هذه الدراسة : أن لضغوط العمل تأثير في زيادة حدة الصراخ التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية .

الكلمات المفتاحية : ضغوط العمل ، الصراخ التنظيمي ، المؤسسة الإستشفائية .

**Title :work pressures and organizational conflict in the public hospital . Prepared by the student : Merah Fatima .**

**Frame(s): for Amuri Asmaa.**

The study aimed to identify the impact of work pressure on the behavior and performance of workers within the hospital . it also aimed to know the impact of the organizational conflict on the quality of health services and to know the impact of both the burden of work and the conflict of interests on the work process . did the pressures of work have an impact on the intensification of the organization conflict within the hospital hospital ? the sample was examined in a random sample of doctors (doctors , general practitioners, paramedics , administrators, as well as contractors) . the for miss a cap as well as statistical data based on SPSS and some composite tables. We also used the analytical descriptive method , which is based on combining the theoretical and field study with the aim of achieving the objectives of the study . the main findings of this study are : the pressures of work have an impact on the intensification of the organizational conflict in the hospital .

**Keywords : labor pressure , organizational , conflict , hospital institution.**

**titer: Precisions au travail et conflits organisationnels dans l'hôpital public**

**.Prepared par l'étudiant: Merah Fatima.**

**Cadre (s): Pour la amour Asmaa**

L'étude visait à déterminer l'impact du travail sur le comportement et la performance des travailleurs au sein de l'établissement hospitalier sous pression, visait également à connaître l'impact des conflits organisationnels sur la qualité des services de santé, et de connaître l'impact de chacun la charge de travail et le conflit d'intérêts sur l'avancement des travaux, ainsi qu'a commencé l'étude de la question centrale: travaillez-vous des pressions d'impact sur l'augmentation de l'unité de conflit d'organisation au sein de l'établissement hospitalier -aynat- Tebessa? l'étude a été réalisée sur un échantillon aléatoire stratifié consistait à (médecins spécialistes, médecins généralistes, les administrateurs paramédicale, en plus des agents des sous-traitants) taille estimée de 68 travailleurs, Matmedina sur Le formulaire est un bouchon Ainsi que des données statistiques basées sur spss et certains tableaux composites, nous avons également utilisé la méthode analytique descriptive, qui consiste à combiner l'étude théorique et l'étude de terrain dans le but d'atteindre les objectifs de l'étude. Les principaux résultats de cette étude sont: Les pressions du travail .ont un impact sur l'intensification du conflit organisationnel dans l'hôpital