الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف –المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمـــي

إعـــداد الطالبتين:

- حمو أماني
- حميدة إكرام

دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

أ.د: شريف مراد	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**رئيســا**
أ.د: بركاتي حسين	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مشرفا ومقررا**
أ.د: حوحو مصطفى	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

١٤٣٨

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله أجمعين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي

إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

نتوجه بالشكر الخاص والامتنان والتقدير لأستاذنا المشرف

" الدكتوربركاتي حسين"

الذي أشرف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

حتى إخراج هذه المذكرة بارك الله فيه وجعلها في ميزان حسناته

وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا الطريق للعلم والمعرفة

وخاصة إلى أساتذة وكل عمال قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة

إهداء

الى الرجل الابرز في حياتي إلى سندي في هذه الحياة الى من شجعني على المثابرة طوال عمري والدي العزيز اطال الله في عمره

الى حبي الاول الى القلب الحنون الى من ارتقى بدعائها الى أسمى المراتب والدتي العزيزة اطال الله في عمرها

الى من كان لهم بالغ الاثر في تجاوز الصعاب الى الايدي المعطاءة والقلوب الحنونة اخواتي (صباح. وسيلة. اسمهان. دنيا. ثلجة. فتيحة. حورية. رزيقة. منيرة)

الى الشموع التي تنير لي الطريق اخوتي (ساعد. فريد. سامي. جمال)

الى التي كانت لي معها بداية واحدة وبسمة واحدة ودمعة واحدة وفرحة واحدة الى وأمي قمر

الى براعم اسرتي سلسبيل. رتاج. اسامة. ندى منار. تسنيم. ماريا. فرح

الى الايادي التي انتشلتني وغرست املا جديدا داخلي من شاركوني متاعب وذكرياتي الجميلة في غرفة الحي الجامعي صديقاتي دينا حورية هدى

الى من تعلمت معهم معنى الصداقة والوفاء رغم فارق السن

وبعد المسافة رميساء اية سندس نسرين

الى من شاركتني مشواري الجامعي بحلوها ومرها وها هي الان تشاركني تخرجي صديقتي اماني

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجي إلى اعز الناس

إلى من قال فيهما الرحمان واخفض لهما "جناح الذل من الرحمة"

الى من ينبض القلب بأنفاسها ومن تجعل لحياتي معنى .... أمي الغالية

الى الجبل الذي يحميني من كل عواصف الحياة السند الذي

لا ينكسر ...ابي الغالي

الى من تسعد عيني برؤية وجههم.... اخواتي

الى من جمعتني بهم أجمل الصدف في الحياة فكانوا خير الرفقة

الى من يجري في عروقي حبهم والى كل عائلتي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل–دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة. حيث تتمحور اشكالية الدراسة في "ما دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة"؟، حيث تم استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني لتحقيق اهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تمّ تطوير استبيان صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية في جمع بيانات ومعلومات الدراسة، وتتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالكلية محل الدراسة، وكان حجم العينة 73 مفردة. ومن أهم نتائج المتوصل إليها:

- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل بالكلية محل الدراسة؛
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية السيطرة) في الحد من ضغوط العمل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، الحد من ضغوط العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

This study aimed to know the role of organizational conflict management strategies in reducing work pressures - a case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Messila University. Where the problem of the study revolves around "What is the role of organizational conflict management strategies in reducing work pressures at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Messila"?, where the descriptive approach and the field analytical approach were used to achieve the objectives of the study, answer its questions and test its hypotheses, A questionnaire designed according to the Likert five-point scale was developed as a basic tool in collecting data and information of the study, and the study population consists of all employees of the college under study, and the sample size was 73 items. Among the most important findings:

- The test of the main hypothesis of the study (multiple linear regression test) resulted in a statistically significant effect between the independent variable the axis of organizational conflict management strategies and the dependent variable reducing work pressures in the college under study;
- The test of the sub-hypotheses of the study (simple linear regression test) resulted in a statistically significant effect between the various dimensions of organizational conflict management strategies (avoidance strategy, cooperation strategy, settlement strategy, control strategy) in reducing work pressure.

Keywords: Organizational Conflict Management Strategies, Reducing Work Pressure, Faculty of Economic Commercial and Management Sciences, University of M’sila**.**

قـــائـــمـــــة المـــحـــــتـــويـــــات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	–
الإهداء	–
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويات	II
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وضغوط العمل	
تمهيد	**11**
المبحث الاول: الإطار النظري حول ادارة الصراع التنظيمي	**12**
المطلب الاول: ماهية الصراع التنظيمي	**12**
المطلب الثاني: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي	**15**
المطلب الثالث: ماهية ادارة الصراع التنظيمي	**20**
المبحث الثاني: الإطار النظري حول ضغوط العمل	**24**
المطلب الاول: ماهية ضغوط العمل	**24**
المطلب الثاني: عناصر ومصادر ضغوط العمل	**29**
المطلب الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها	**39**
المطلب الرابع: نتائج واثار ضغوط العمل	**46**
خلاصة الفصل	**51**
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	**53**
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	**54**
المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الاحصائيات المتعلقة بها	**54**
المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	**55**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**59**
المطلب الأول: تجهيز البيانات	**59**

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة	**64**
المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:	**66**
المبحث الثالث: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات	**71**
المطلب الأول: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة	**71**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.(Test of Hypothèses)	**78**
خلاصة الفصل:	**90**
الخاتمة	**91**
قائمة المراجع	**94**
الملاحق	**100**

قـــائـــمـــــة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)	31
02	ترميز إجابات عينة الدراسة	59
03	تكوين متغيرات الدراسة	60
04	نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov	62
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	64
06	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	65
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	65
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	65
09	الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	66
10	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الحد من ضغوط العمل	67
11	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	69
12	العبارات المتعلقة باستراتيجية التجنب	71
13	العبارات المتعلقة باستراتيجية التعاون	71
14	العبارات المتعلقة باستراتيجية التسوية	73
15	العبارات المتعلقة باستراتيجية السيطرة	74
16	ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	75
17	العبارات المتعلقة بمحور الحد من ضغوط العمل	76
18	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	79
19	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	80
20	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	81
21	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	81
22	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	83
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	83
24	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	84

25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	85
26	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	86
27	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	87
28	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	88
29	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	89

قـــائـــمـــــة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة	هـ
02	مراحل الصراع التنظيمي	17
03	مستويات الصراع	20
04	عناصر ضغوط العمل وتداخلها	30
05	الهيكل التنظيمي للكلية	56
06	اكتشاف البيانات الشاذة	61
07	توزيع بيانات المحور التابع الحد من ضغوط العمل	63

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد موارد المنظمة ويمثل ركيزتها في تحقيق أهدافها حيث أنه يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة ويسعى الى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين أفراد المنظمة وبين المنظمات الأخرى إذ تعمل المنظمة في ظروف وبيئة ديناميكية تكون الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات المؤلفة لها عرضة على الكثير من المشاكل والتناقضات والصراعات التي تؤثر كثيرا في فاعلياتها وكفاءتها وتحقيق التطور فيها

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية والتعرف على أسبابه ومصادره سعيا الى التوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية وغالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية للأفراد داخل المنظمة كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل.

أما ضغوط العمل فهي تعد من أحد الموضوعات الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراساتها من حيث المسببات والآثار باعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد تؤثر سلبا على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

الإشكالية الرئيسية:

بناءا على ما سبق يمكن حصر الإشكالية التالية:

ما هو دور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية.

– هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التجنب كأحد أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؟

– هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون كأحد أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؟

– هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسوية كأحد أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؟

– هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة كأحد أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

–يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضيات الفرعية:

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب كأحد أبعاد استراتيجية إدارة الصراع في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون كأحد أبعاد استراتيجية إدارة الصراع في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية كأحد أبعاد استراتيجية إدارة الصراع في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة كأحد أبعاد استراتيجية إدارة الصراع في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل.
- إثراء بعض الدراسات المهتمة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي.
- إبراز أهمية الدراسة في محاولة تقديم صورة على واقع تطبيق هذين المتغيرين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بضغوط العمل والصراع التنظيمي.
- الكشف على مختلف نتائج وآثار التي تخلفها ضغوط العمل.
- قياس مدى تأثير إستراتيجيات الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل

أسباب اختيار الموضوع:

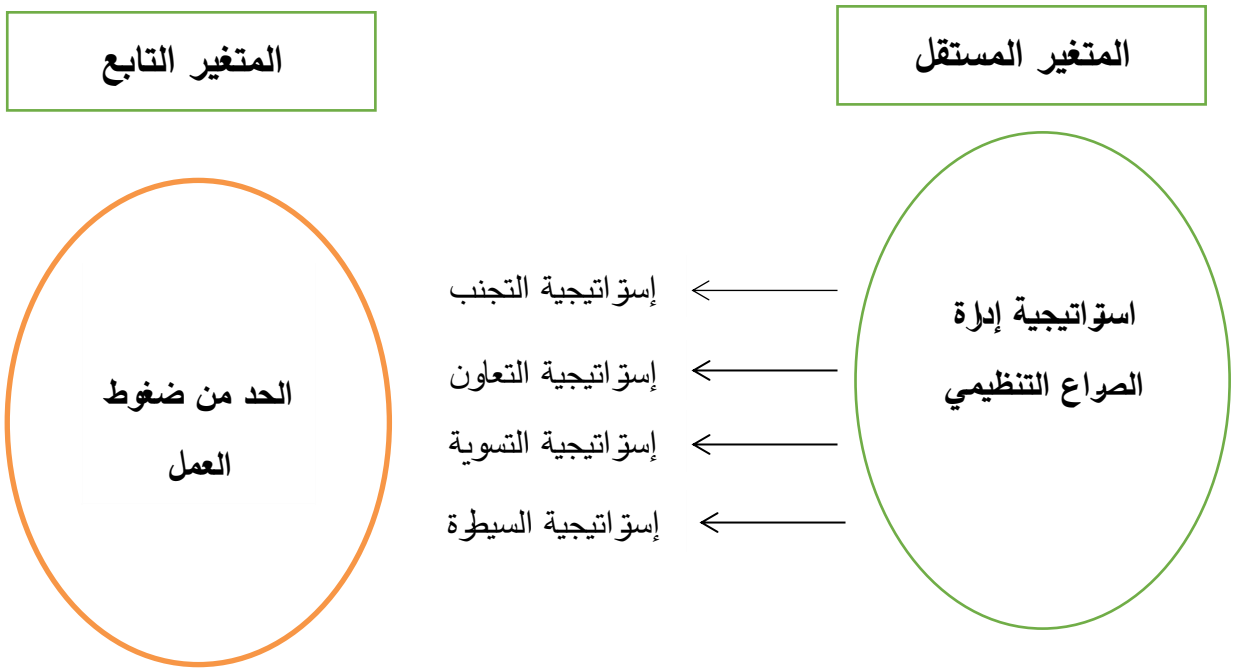
- التعرف على كيفية إدارة الصراع التنظيمي.

- توافق الموضوع مع التخصص.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- كون الموضوع ظاهرة تتطلب الدراسة.
- البحث في إدارة الصراع التنظيمي وضغوط العمل.

نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة في الشكل رقم (01) يوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية كما يلي:

الشكل رقم (01): يوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة



منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها وصنف الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** سنة 2022 – 2023.
- **الحدود المكانية:** كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

- **الحدود البشرية:** وهم 73 موظف من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

❖ **الدراسة الاولى: دراسة مكناسي محمد سنة 2007/2006:** بعنوان: التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، تمثل هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني و مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها الجسدية و النفسية و السلوكية التي تظهر على أعوان السجون كما تهدف الى التعرف على العلاقة بين كل من درجة التوافق المهني و مستوى ضغوط العمل مع المتغيرات الوسطية (العمر و سنوات الخبرة) و قد تكونت العينة من 138 عون من أعوان العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة كما لجأ الباحث الى استعمال المنهج الوصفي التحليلي و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية، إن جميع العلاقات عكسية وقد أشارت هذه النتائج الى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني.
- توضح النتائج أن للتوافق علاقة إرتباط دالة إحصائية مع كل من العمل وسنوات الخبرة.
- من جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير الى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمل وسنوات الخبرة.

❖ **الدراسة الثانية: دراسة عبد الهادي (2013):** إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية: تمثل هذه الدراسة مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجيستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة. تهدف الى: التعرف الى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و

علاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم و كذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة: (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة) و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و قد كونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية جميعها في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) و توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة لأن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعا (84.50)%.

- **الدراسة الثالثة: دراسة تلي سعيدة وأخروف سنة 2021:** إضافة نوع الدراسة (مقال أطروحة دكتوراه) بعنوان: أثر ضغوط العمل على مشاركة المعرفة لدى أطباء المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية.. تمثل هذه الدراسة مقال بمجلة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ضغوط العمل في مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية حيث أجرية الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب 42 فرد من إجمالي 93 طبيب بالمؤسسة الاستشفائية بغرداية، الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمادا على الإستبيان كأداة للدراسة وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى أن مستوى كل من ضغوط العمل ومشاركة المعرفة لدى الاطباء مرتفع مع وجود علاقة إرتباط طردية مع وجود علاقة تأثير معنوي بين ضغوط العمل كمتغير مستقل ومشاركة المعرفة كمتغير تابع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- **دراسة Jea ninie trudel 2009:** العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء المتوقع و الإلتزام التنظيمي و النية في ترك العمل تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال جامعة حلب تهدف الى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و اتجاهات العاملين نحو ترك العمل شملت عينة الدراسة 289 موظف في مجال العناية الصحية و شركات صناعية في كاليفورنيا و توصلت الى أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تؤثر في الأداء المتوقع، الالتزام التنظيمي و اتجاهات العاملين نحو

ترك العمل بدرجات متفاوتة بقيت النتائج ذات دلالة حتى الأخذ بعين الاعتبار أثر الفروقات الديموغرافية.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياتها وكذا نتائج وآثار ضغوط العمل ومصادرها من الناحية النظرية.

كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالإعتماد على اداة الإستبيان بشكل أساسي للحصول على بيانات الدراسة.

في حين اختلفت مع الدراسات السابقة كون أن الدراسات السابقة ركزت على الربط بين دراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي مع الذكاء العاطفي ومع الأداء المتوقع والالتزام التنظيمي. في حين دراستنا حاولت الربط بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وضغوط العمل لكلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم موضوع البحث الى فصلين فصل أول جانب نظري وفصل ثاني جانب تطبيقي:

الفصل الأول: والمعنون ادارة الصراع التنظيمي وضغوط العمل تمت معالجته من خلال مبحثين حيث تطرقنا الى إدارة الصراع التنظيمي في المبحث الأول أما المبحث الثاني فتطرقنا الى ضغوط العمل.

الفصل الثاني: والذي من خلاله سيتم إسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة والممثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة حيث تم فيه التطرق الى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف والأدوات الإحصائية المستخدمة عرض البيانات وتحليلها اختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفينها وتفسير النتائج المترتبة عنها.

الفصل الأول:

إدارة الصراع التنظيمي وضغوط العمل

تمهيد:

اصبحت ادارة الصراع التنظيمي في عصرنا الحالي ضرورة حتمية وهذا إذا تم استخدامه بالطريقة الايجابية واستغلاله كمصدر تحسين التنافس والمستوى لدى الأفراد وكذا استغلاله من اجل الحد من ضغوط العمل التي تعتبر من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من كتاب الفكر الاداري لما لها من تأثير سلبي على كل من الفرد والمنظمة.

المبحث الأول: ادارة الصراع التنظيمي

الصراعات بين مختلف المنظمات العاملة في ادارة الأعمال أمرا لا مفر منه. فلم تعد المنظمات قادرة على منع الصراعات التي تحدث بين الأفراد ومجموعات لعمل والإدارات داخل المنظمة. لقد أصبح من المحتم على الإدارات التنظيمية أن تقبل حتمية تلك الصراعات وأن تديرها بشكل جيد من أجل الاستفادة من بعض ايجابيات الصراع المبكر تجنب سلبيات بعض تلك الصراعات في اداء المنظمة وفعاليتها.

المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

إن الصراع عبارة عن ظاهرة طبيعية تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية وهو ناتج من التغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات في جميع المجالات اقتصادية، اجتماعية، سياسية وغيرها ويعتبر الصراع في المنظمات إحدى أهم قوى التغيير وإذا لم يتم إدارته بشكل فعال فإنه يؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية في المنظمة.

أولا: مفهوم الصراع التنظيمي

- يعرف الصراع التنظيمي على انه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد اطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع[1].
- كما يعرف على انه ذلك الخلاف بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة ويحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار وتعارض المصالح بن الفاعلين والمنظمة ويحدث هذا الصراع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفي الاتجاه الأفقي والعمودي وله نتائجه السلبية والايجابية من حيث الإخلال بالتوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم[2].

---

[1] إبراهيم علي ربابغة، إدارة الصراع والنزاع 2015، ص:02، موقع: www.alukah.net، تاريخ الإطلاع يوم: 2023/03/12. على الساعة: 14.30.

[2] الدراجي زريق، **أنماط السلطة والصراع التنظيمي**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد10، مؤسسة كنوز ال-حكمة للنشر والتوزيع، 2017، ص:72.

- وحظي موضوع الصراع باهتمام الكثير من البحثين والإداريين وعلماء السلوك الذي كان لهم مواقفهم المتباينة حول هذا الموضوع ويعرف الصراع التنظيمي على أنه الخلاف المدرك وعدم توافق ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة قد ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحدهما الى إعاقة أهداف ومصالح الطرف الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات أو تعارض الأهداف وقد يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته[1].

- ويشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع والتضارب التي تنشا كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان آخر بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معاير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة[2].

ثانيا: أهمية الصراع:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تساهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها ولكن لابد أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلبا على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الديلمي (1999) حول أهمية الصراع[3].

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

---

[1] سحر عبيد، فداء راتب، **اسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى**، فيديا الحكومي جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ص:15.

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015، ص:12.

[3] ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2017، ص ص: 15/14.

حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الابداع من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطرة عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة بل لكونه سياقي في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي:

إن هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي من بينها[1]:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطر اف للوصول غلى حالة من التكافؤ في هذه الأهداف.

[1] عمر شعبان أبو القاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الابداع الاداري لدى مديري المدارس**، مجلة كليات التربية، العدد 13, كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019، ص ص: 387-388.

– يعد التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحدة أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

– يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

–ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

– يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو العسكرية.

– يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي:

أولا: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة، ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط ومفهوم الابعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الابعاد، ويمر الصراع بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: الصراع الكامن (الضمني)

وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة، أوفي حالات الرغبة في تحقيق أهداف

متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع على السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع[1].

المرحلة الثانية: الصراع المدرك

ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات وتلعب المعلومات المتساوية دورا مهما في تغذيته ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك الجماعة وقسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم[2].

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

في هذه المرحلة تطور الوحدات الداخلة في الصراع استجابات الواحدة تجاه الأخرى كإشارة لتحسس الصراع، و عندما يتفاقم الصراع تتراجع عملية التعاون بين الوحدات و كذلك تتراجع الفاعلية التنظيمية في المنظمة و يصبح من الصعوبة تطوير منتج جديد، فعلى سبيل المثال عندما تتنازع وحدات البحث و التطوير، إدارة المواد و التصنيع على الجودة أو على المواصفات النهائية للمنتوج فإن زيادة تصارع بين الوحدات الفرعية و اختلاف وجهات نظرها يتسبب في تفاقم الصراع و ارتفاع مستوياته، فالمشكلة الأساسية ربما يمكن رصدها و تحديدها و لكن إذ لم يتخذ أي إجراء و لم تعالج فقد تؤدي إلى حدوث صراع كبير ومتزايد تصعب إدارته، وإذا لم يحل الصراع عن هذه النقطة فبسرعة يتحول إلى المرحلة الأولى[3].

المرحلة الرابعة: إظهار الصراع

---

[1] دعاء فرحان اعبيد الطروانة، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطها الإدارية من وجهة نظرهم**، مذكرة ماجستير في تخصص الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، 2016، ص:13.

[2] أكرم الياسري، أمل محمد علي، **إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مفتوحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية**، مجلة أهل البيت عليهم السلام، عدد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جامعة بابل، ص: 120.

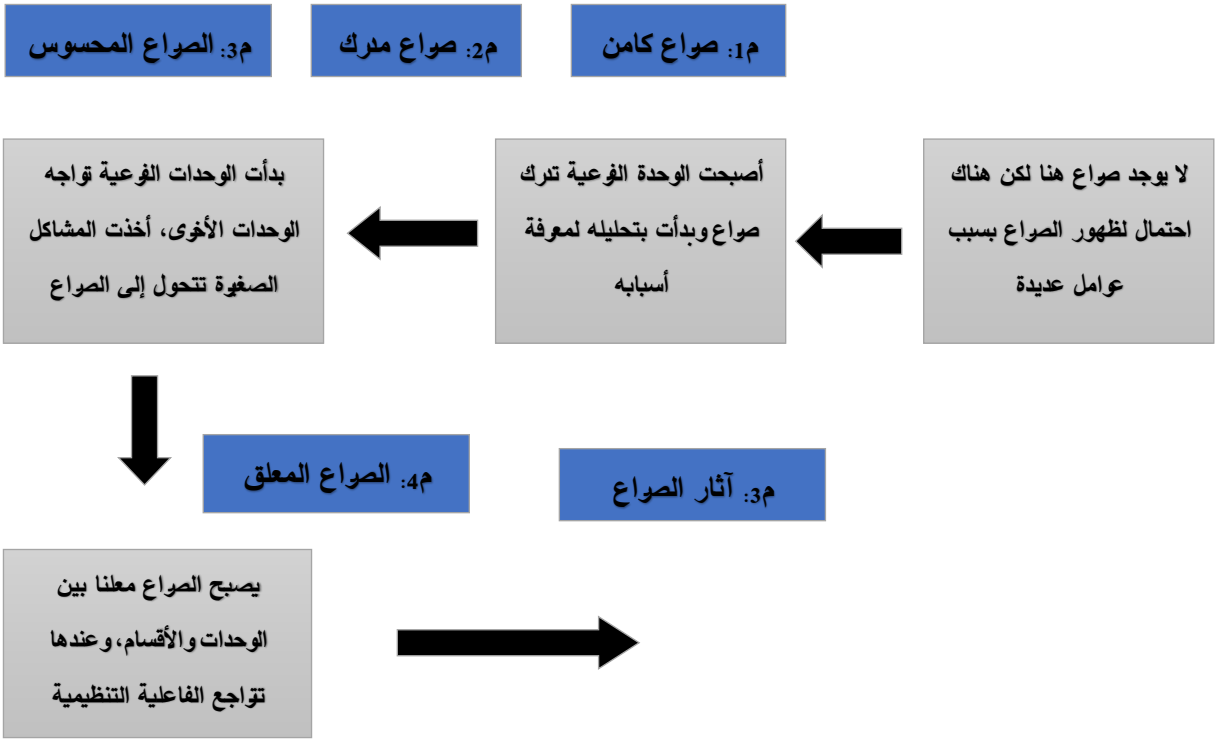
[3] هادي عبد الحسين مطر، **إدارة الصراع في المنظمات**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع1، مجلد4، الكلية التقنية السليمانية، 2014، ص:11.

يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة[1].

المرحلة الخامسة: ابعاد الصراع (آثار الصراع)

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة[2].

الشكل رقم (2): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: هادي عبد الحسين مطر، **إدارة الصراع في المنظمات**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، مجلد4، الكلية التقنية السليمانية، 2014، ص12.

[1] ربيع هناء عبد التواب، **متطلبات الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد 37, مجلد 8, جامعة حلوان، كلية الخدمات الاجتماعية، 2014، ص: 247.

[2] الدراجي زريق، **مرجع سابق ذكره**، ص: 81.

ثانيا: مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معا، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمة معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل[1].

2- الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دورا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع، ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، وبصيغة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية[2].

3- الصراع داخل جماعة العمل:

وهو يشير إلى الصراع بين فردين أو أكثر داخل المجموعة ويحصل نتيجة تداخل في العمل بين أفراد المجموعة، والصراع يمكن أن يأخذ شكل صراع المهام وصراع العلاقة[3].

4- الصراع بين الجماعات:

---

[1] بن معتوق حمزة، الصراع التنظيمي، **مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته**، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد 19، جامعة الجزائر، بسكرة, 2016، ص:96.

[2] أبكر مصطفى، ادم محمد، **أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020، ص:18.

[3] أحمد حنان، **دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل**، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة حلب، ص:37.

ويشير هذا النوع إلى الصراع بين وحدتين تنظيميتين وكمثال عن ذلك الصراع بين قسمي الانتاج والتسويق ويرجع هذا النوع من الصراع إلى تباين أهداف التي تسعى إليها كل مجموعة أو تداخل السلطات فيما بينها أو الاعتماد المتبادل أو لندرة موارد[1].

5- الصراع على مستوى المنظمة:

ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- **الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر على المستوى التنظيمي نفسه.
- **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الصراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوار متعددة في مجال عمله[2].

6- الصراع بين المنظمات:

ظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة ومتداخلة أو ذات صبغة اعتمادية أو تبادلية إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق، وهيكل العرض والطلب والأسعار...، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة[3].

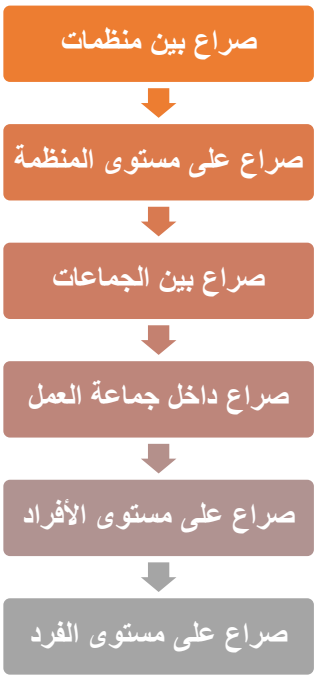
---

[1] أحمد حنان، **المرجع نفسه**، ص: 37.

[2] ابراهيم علي ربابعة، **مرجع سابق ذكره**، ص:25.

[3] أكرور، سهام، **تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد14، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، جامعة الجزائر3،، 2018، ص:192.

الشكل رقم (3): مستويات الصراع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع مختلفة.

المطلب الثالث: ماهية إدارة الصراع التنظيمي:

ان الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في المجتمعات الانسانية يمكن ان تحدث على المستوى الفردي او الجماعي عندما يكون هناك تعارض في المصالح او الأفكار بين الافراد المتصارعة اد يحاول كل فرد تحقيق مصلحته وصراع ظاهرة اجتماعية قد تؤدي الى نتائج ايجابية او سلبية ومن هنا تأتي ضرورة توفر إدارة فاعلة تستطيع تعامل مع الصراع وادارته لتحقيق نتائج إيجابية وتخفيف من اثاره السلبية

أولا: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها تحليل لماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه فردي أو جماعي أو على مستوى تنظيمات مختلفة، ويمكن أن تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل

خدمة أهداف المؤسسة وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولا إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع[1].

كما عرفت بأنها الطرق والأساليب التي يستخدمها القادة من أجل فض الخلافات بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات، أو هي الإجراءات التي يتخذها القادة من أجل نشر الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة[2].

ويعرفها آخرون على أنها الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم والنمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوظيفه تجاه التغيير والتطوير المبدع للعاملين ومن ثم زيادة كفاية وفاعلي التنظيم الإداري[3].

وتعرف بأنها الإجراءات التي يستخدمها الفرد في المؤسسة التعليمية، من أجل حل الصراع وإدارته وذلك للخروج من موقف الصراع بأفضل ما يمكن، باستخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع من بين الاستراتيجيات المتاحة والمناسبة[4].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأنه لتحديد مفهوم إدارة الصراع التنظيمي الذي لا يعني خلو المنظمة من الصراعات، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحقيق حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها.

---

[1] مقراب سارة، **أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثر ها في تحقيق الرضا الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجيلالي، الجزائر، ص: 05.

[2] سهل بن قايل سعد البقمي، عمير بن سفر الحلي الغامدي، **إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس**، مجلة علمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، جامعة أسيوط، المملكة العربية السعودية, 2018، ص: 586.

[3] هدية سعيد علي وآخرون، **أساليب إدارة التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية**، مجلة تربوية، العدد 50، الجزء 50، جامعة سوهاج، كلية التربية، 2017، ص: 180.

[4] مها مراد علي أحمد، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**، المجلة العلمية، المجلد34، العدد11، كلية التربية، 2018، ص: 254.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع التنظيمي تتميز بأساليب وطرق متعددة فهناك من الباحثين اقترح خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي الإجبار، التجنب، التهدئة، حل الوسط والمواجهة.

وهناك من اقترح ثلاث إستراتيجيات مثل بيكر وزملائه تعكس كل منهما وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع، إلا أن معظم الدراسات اشتركت في اقتراحها للإستراتيجيات التالية: التعاون، التجنب، التسوية والسيطرة.

إستراتيجية التعاون:

وفيها يتم البحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف ويتميز هذا الاسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الانسانية، حيث يقوم المدير بدراسة اسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف[1].

إستراتيجية التجنب:

تعني إستراتيجية التجنب أن الفرد قد يدرك وجود الصراع ولكن يتجاهله ولا يحرك ساكنا ظنا من أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه وتأخذ إستراتيجية التجنب ثلاث أشكال رئيسية أولهما إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل موقف الصراع كليا والشكل الثاني هو إقامة حواجز بين طر في الصراع، أما الشكل الثالث فيعمل على الحد من التفاعلات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع.

كما تنطوي استراتيجية التجنب على مستويات منخفضة من كل من الايجابية والتعاون، ولا يولي هذا النمط أي اهتمام سواء بمصالح الذات أو الآخرين والتي تسبب موقف "خاسر–خاسر"، أي خسارة جميع أطراف الصراع ويشير (stars 2006) إلى أن التجنب يمكن أن يحل مشكلة

[1] عبد الكريم قريشي، ريم فائزة، **الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي**، دراسات نفسية وتربوية، العدد14، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص: 89.

الصراع بسرعة ولكن هذا الحل يكون مؤقتا وقد تتصاعد فيما بعد إلى مشكلة أكبر في المدى البعيد، وقد تكون هذه الاستراتيجية ضرورية لتهدئة الانفعالات أو كوسيلة لتأجيل اتخاذ القرارات حتى يتمكن التوصل إلى حلول إيجابية وفعالة[1].

إستراتيجية التسوية:

و هي تعبر عن اهتمام متوسط بالذات و بالآخرين، إذ يحاول الفرد الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين، و هي إستراتيجية " أخذ و عطاء" متبادلة بين الإداريين و المرؤوسين، ولا ينتج وجود رابح أو خاسر، و يمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو الهدف أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة و تكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما لا يجد وسيلة تؤدي إلى اتفاق مقبول بسبب قلة البدائل و محدوديتها، وأن هذه الاستراتيجية قد لا تقدم حلا جذريا للصراع، فهي تؤدي إلى عدم إرضاء بعض أطراف الصراع، حيث تعتقد أنها على حق، و أن الحل الوسط قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى[2].

إستراتيجية السيطرة:

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

و عند استخدام إستراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر و القلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، و يتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد و الوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، و يفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة،

---

[11] رهام سليم حداد، **العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي**، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة الافتراضية السورية، سور يا، ص: 34.

[2] مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير من قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص ص: 35/34.

و استخدام هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط و انخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الإستراتيجية قد يكون مناسبا في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة و العمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع[1].

[1] ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، **مرجع سابق ذكره**، ص: 29.

المبحث الثاني: إطار نظري حول ضغوط العمل

لقي موضوع ضغوط العمل اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل ويركز الباحثون في مجال الإدارة على دراسته باعتباره أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

أولا: مفهوم ضغوط العمل

نظرا لأهمية ضغوط العمل على المنظمات فقد أصبح محل اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا الموضوع من شخص لأخر[1].

حيث يرى بعض الباحثين أن الضغوطات عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية، ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية، وبالأعمال التي يعملونها، مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية[2].

وتعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات المتواجدة في بيئة العمل التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال، تظهر في سلوك الموظفين أو في حالتهم النفسية والجسمية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة لتفاعلهم مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط[3].

---

[1] تلي سعيدة وآخرون، **أثر ضغوط العمل على مشاركة المعرفة لدى الأطباء**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد05، العدد02، الجزائر،2021، ص:186.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان،2005، ص: 305.

[3] يوسف بوكدرون وآخرون، **الإدارة بعاطفة الأمومة كمتغير تفاعلي بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي للطاقم الطبي**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد1، جامعة، الجزائر، 2021، ص: 780.

كما تعرف على أنها حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة وهو نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية[1].

ويمكن استنتاج أن ضغوط العمل هي حالة نفسية لدى العامل، تنشأ نتيجة تفاعل مجموعة من المواقف الداخلية والخارجية التي يشعر بها العامل ولا يستطيع التأقلم معها مما يؤثر في حالة التوازن لديه فينشأ عن ذلك انحراف في الأداء، قد يؤدي في حالته السلبية إلى مجموعة الأضرار على مستوى المورد البشري والمنظمة والمجتمع[2].

ثانيا: أنواع ضغوط العمل

تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف ضغوط العمل وسنحاول الالمام بأهم هذه التصنيفات.

فبعض العلماء يصنفونها وفقا للأثار المترتبة عليها إلى[3]:

1- **الضغوط الايجابية:** وهي الضغوط التي تنتج من الأخبار السارة مثل ضغوط الفوز والنجاح والإنجاز وهي التي تغرينا عندما نتلقى ترقية أو جائزة غير متوقعة، فكل فرد يحتاج إلى قدر معين من الضغوط كي يعمل بفعالية ويطلق عليها ضغوط التحدي وتؤدي إلى نتائج مرغوبة كالدافعية للعمل والشعور بالمتعة والسعادة، تشكل مشاعر التحدي وتحقيق الذات وتزويد الفرد بالحيوية والنشاط.

2- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط ذات التأثير السلبي على نفسية وصحة الفرد والمؤثرة على أدائه وإنتاجيته في العمل كالضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن

---

[1] ساحل نسرين، فضلون زهراء، **مدى مساهمة الظروف المهنية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين**، مجلة الميدان العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد 3، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2021، ص:659.

[2] حداد بختة، **أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017-2018، ص:94.

[3] حدة متلف، **ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد12، العدد1، جامعة باتنة1، الجزائر 2022، ص: 406.

العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل وقد تصدر الضغوط السلبية في مجال العمل بسبب تغيرات الحياة التي تنتج قيود أو مطالب غير مرغوبة ومفرطة على الفرد كالتعرض للجزاءات والعقوبات، نقص مشاعر الأمان المهني بسبب الفصل وإنهاء الخدمة، صراع الدور أو غموضه وخاصة في بداية تعيينه وضعف ملائمة البيئة لطبيعة عمله.

وقد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين إلى تصنيفها حسب الفترة الزمنية[1].

1- **الضغوط البسيطة:** وهي التي تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الاهتمام في الحياة.

2- **الضغوط المتوسطة:** وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية أو زيادة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

3- **الضغوط الشديدة:** تستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

ويميل بعض العلماء إلى تصنيف ضغوط العمل وفق مصدرها:[2].

1- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

2- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

3- **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** تعود إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.

وقد تم تصنيفها من حيث الشمول على النحو التالي[3]:

1- **ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل والمسيطرة على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

---

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **مرجع سابق ذكره**، ص: 307.

[2] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، **مرجع نفسه**، ص:308.

[3] تلي سعيدة، **مرجع سابق ذكره**. ص: 188.

2- **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرارات، حيث تصطدم مصالحه مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار الانصياع لمطلبها.

- كما تم تصنيف ضغوط العمل من حيث محور وموضوع الضغط[1].

1- **ضغوط مادية:** والمتمثلة في الضغوط التي لها تأثير لهدف الحصول على مزايا مادية كالأجور والمكافآت.

2- **ضغوط معنوية:** متمثلة في الجوانب الإنسانية والنفسية للعامل، والتي تؤدي إلى مجموعة من الاضطرابات، تؤثر على أداء وقرارات العاملين.

3- **الضغوط السلوكية:** تتمثل أساسا في المناخ التنظيمي والقوانين والجماعات الرسمية وغير الرسمية، ومدى تأثيرها على سلوك العمال من ناحية التقييد.

4- **الضغوط الوظيفية:** وهذه الضغوط تكون في الأساس متصلة بالوظيفة وأهداف المنظمة ورسالتها ومكانة الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.

ثالثا: أهمية دراسة ضغوط العمل.

لقد عرفت دراسة موضوع ضغوط العمل أهمية بالغة على الفرد والمنظمة حيث تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل في: [2]

*حماية متخذ القرار ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالاتك اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

*تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.

---

[1] العيفة محمد، **أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر 20172018، ص: 117.

[2] زغدود سهيل، **التدريب الوظيفي كآلية لتقليل من ضغوط العمل**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11 ديسمبر، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر،2016، ص:69.

*زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

*تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المؤسسة.

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

*إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.

*تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الادارية للمديرين في كافة مستويات الادارة (العليا– الوسطى – تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

*تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم، كذات تكاليف ما ترتب على هذا القرار غير السليم، الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

المطلب الثاني: عناصر ومصادر ضغوط العمل

أولا: عناصر ضغوط العمل

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل ردة ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل وهي كالتالي:[1]

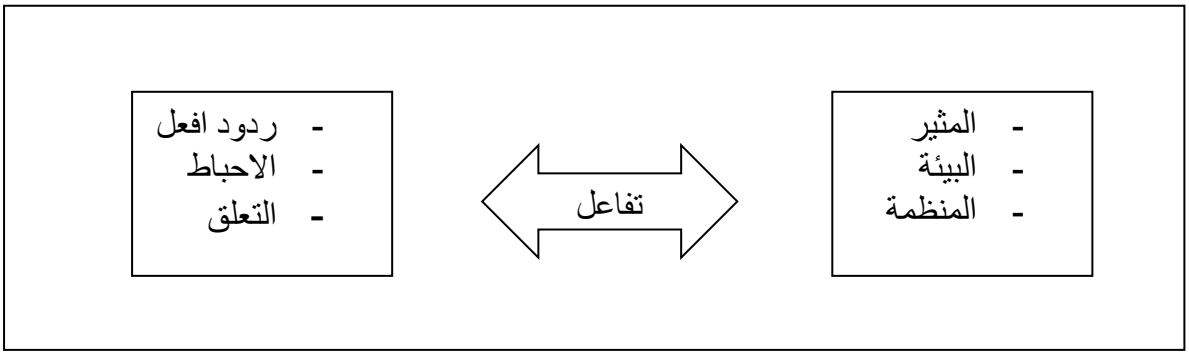
[1] يزن رزق محمود قاسم، **أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة البيت كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة أعمال والادارة العامة، سنة 2019/2018، ص:32.

1- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن الفرد العامل نفسه أو المنظمة أو البيئة المحيطة، وينتج عنها شعور الفرد بالضغوط.

2- **عنصر الاستجابة:** وهي ردة فعل التي تنتج عن الفرد العامل نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة والتي تتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.

3- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات. ويوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل وتداخلها

الشكل رقم (04): عناصر ضغوط العمل وتداخلها



المصدر: يزن رزق محمود قاسم، **أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة البيت كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة أعمال والادارة العامة، سنة 2019/2018، ص:33.

ثانيا: مصادر ضغوط العمل

تناولت وأشارت الدراسات إلى عدة تقييمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تصنيفها إلى مصادر متعلقة بالفرد وأخرى بالعمل ذاته وتتمثل فيما يلي:

➢ **مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:** يصعب حصر العوامل التي تسهم في ضغوط العمل لدى الفرد، نظرا لتعددها وتشابك السلوك الإنساني وتعقده ومن أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد ما يلي[1]:

1- **نمط الشخصية:** تعرف الشخصية بأنها ذلك النظام الكامل نسبيا والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية التي تعتبر مميزا خاصا للفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية، حيث نجد أن لكل فرد مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية التي تميزه عن باقي الأفراد والتي يمكن أن تكون سببا في شعوره بالضعف ويختلف تأثير هذه الضغوط على الفرد بحسب نمط شخصيته ويميز العلماء بين نوعية من نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) ولكل نمط مميزات خاصة به وندونها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- شخصية تنافسية	- شخصية غير تنافسية
- شخصية موجهة بالإنجاز	- شخصية موجهة بالإنجاز والأفراد
- يضع معايير عالية للأداء	- بضع معايير مقبولة للأداء
- يشعر بتأنيب الضمير في حالة الاسترخاء	- يفضل الاسترخاء والحصول على الراحة
- بفضل إنجاز الأشياء بنفسه	- يميل إلى الاعتماد على الآخرين
- يقاطع عادة الآخرين أثناء الحديث	- متوازن في انفعالاته
- يأكل ويتحرك بصورة سريعة	- يأكل ويتحرك بصورة طبيعية
- ينظم وقته لتحقيق أقصى استفادة	- عامل الوقت غير حرج
- يحاول إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد	- يمكنه الانتظار دون ملل
- لا يحب الانتظار	- لا يستعجل النتائج والآخرين
- يستعجل النتائج الآخرين	- يخصص وقت محدد لكل نشاط

المصدر: خميسي بسمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى التنفيذ**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جيجل، الجزائر 20142015، ص: 74.

[1] خميسي بسمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى التنفيذ**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جيجل، الجزائر 20142015، ص: 74.

ومن خلال الجدول يمكننا القول بأن نمط الشخصية (أ) يشعر بضغط العمل أكثر من نمط الشخصية (ب) بالتالي فهو يقع تحت تأثير السلبي للضغط أكثر من النمط الثاني لذلك فهو معرض للأمراض كالأمراض القلبية وارتفاع ضغط الدم، الأرق، التوتر، العصبية.

2-تأكيد واحترام الذات:[1] بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالا للشعور بالتهديد أو القلق مقارنة بأولئك الذين يتسمون بتوافر مستوى أقل من تأكيد الذات علاوة على ذلك فإنه عند مواجهة التهديد فإن الفئة الأولى من المحتمل أن يتعامل معه بسرعة وفعالية أقل قدر ممكنا من النتائج والأثار السلبية بالمقارنة بالفئة الثانية.

3 – مركز التحكم في الأحداث: بمعنى مدى تحكم و سيطرة الفرد على الأحداث المحيطة به و بين الشعور بالضغط في العمل، وتصنف الدراسات الأفراد إلى أصحاب مركز تحكم داخلي و أصحاب مركز تحكم خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمهم و سيطرتهم مثل: الحظ أو الفرصة أو القضاء و القدر، وتعتبر نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم و أنهم أقل قلقا و أقل معاناة من ضغط العمل في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق و العدوانية و أكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

4- الأسرة: قد تكون الأسرة مصدرا للضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة، المرض.

5- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم: [2] ويتمثل ذلك بتعارض الرغبات الفردية في التصرف بحرية والعمل على تحقيق الذات، على ما تنص عليه اللوائح والإجراءات وذلك

[1] خميسي بسمة، **مرجع سابق ذكره**، ص: 75.

[2] خميسي بسمة، **مرجع سابق ذكره**، ص:76.

بإجبارهم على التزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادأة أو الابتكار والإبداع، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.

6- إختلال العلاقات الشخصية: يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل اثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة الى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد.

7- الحالة النفسية الجسمية: تعتبر الحالة النفسية والجسمية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعة الاستجابة، فالتعب والإجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم له تأثير على إدراكه لمستوى الضغوط وكذلك تؤثر الحالة الجسمانية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

8- اضطراب العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:[1] تعتبر العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تفاعل بين أشخاص وتتوقف فاعليته على فهم الأشخاص لبعضهم البعض فكل فرد يعتبر نفسه على الأقل ممارسا الانسجام مع الأشخاص الآخرين، وتوحي العلاقات الانسانية نتيجة طبيعية وهي الثقة والتفاهم المتبادلين في العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتزدهر هذه العلاقات بتوافر الاطمئنان والثقة. وبالتالي فإنه يجب على كل طرف أن يفهم ويحترم الطرف الآخر، الرئيس يحترم المرؤوس والمرؤوس يحترم رئيسه، لكن وجد أن أكثر أسباب ضغوط العمل انتشارا على الإطلاق وأكثر ضحايا ترددا على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة، فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلف حالة من الضغط فإن المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة إذا كان هذا الشخص يمتلك قوة الحكم كونه رئيس عمل، حيث يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة نتيجة لعدم شعورهم بالتفهم والتقدير أو المساندة من قبل رئيسهم.

[1] خميسي بسمة، مرجع سابق ذكره، ص: 77.

9- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: كل فرد في حياته معرض لمواقف وأحداث يمكن أن تسبب له التوتر والقلق والضغط النفسي سواء كان ذلك في المنزل أو خارجه أو في العمل، وهذه المواقف والأحداث بما تسببه من توتر وقلق لها تأثير مباشر على صحة الفرد وعلى العمل الذي يمارسه فيشعر بالضغط.

10-نقص الإمكانيات: وهي متنوعة فلدينا إمكانيات جسدية أي القدرة على تحمل الجهد المطلوب من العمل، ولدينا القدرة الذهنية التي تساعد على التفكير الصحيح وتحمل صعوبة العمل، ولدينا القدرة النفسية التي تتمثل بالشخصية المتوازنة وعدم وجود مشاكل نفسية كالاكتئاب مثلا فهذه الإمكانات تساعد على تحمل ضغط العمل بشكل أكبر، فالفرد الذي لديه جرأة وحب المسؤولية، وجد عنصر التحدي، تجده يتحمل ضغط العمل أكثر بكثير من الشخص الذي يخالفه في هذه الإمكانات أو الذي لا يمتلكها.

- **مصادر متعلقة بالعمل ذاته:**

من أكثر العوامل والمصادر تأثيرا والمسببة لضغوط بالنسبة للفرد في المنظمة هو محيط العمل للفرد سواء تعلق الأمر بظروف العمل أو عملية اتخاذ القرار أو غيرها ومن أهم هذه المصادر ما يلي[1]:

1- غموض الدور:

يعني هذا أن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموض في الدور، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل، مما يخلق له حالة من التوتر، والشعور بالضغط النفسي.

ويقصد أيضا بغموض الدور الافتقار إلى المعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى.

[1] غالم يمينة، **ضغوط العمل وعلاقتها في ظهور القلق عند الممرضين في الاستعجالات**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علن النفس والصحة العقلية، مستغانم، الجزائر، 2017/2016، ص ص: 53-54.

ويزداد الغموض عندما لا تتوفر لدى العامل معلومات كافية عن الدور المناط به، وما هي حدود سلطته ومسؤولياته، وعندما يتغير أحد أفراد عمله، وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.

2- صراع الدور:

من المبادئ الأساسية في الإدارة، مبدأ وحدة الأمر الذي يقتضي بأن يتلقى الفرد الأوامر من جهة واحدة، من أجل التخلص من الإرباك والتعارض المحتمل، ويحدث هذا نتيجة تعارض الدور المتوقع من الفرد في عمله، الدور المتوقع منه في أسرته، أو نتيجة تعارض ماهو مطلوب منه في عمله، كأن يطلب منه العمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على الجودة العالية للسلعة أو الخدمة التي ينتجها، كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة لتعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص ومبادئه.

3- كثرة المهام المرتبطة بالعمل:

ويحدث عندما تكون المهام أكثر مما يسمح به الوقت، وقد يكون كثرة العمل بسبب تكرار نفس المهمة لمرات عدة مما يسبب الملل، أو تكون المهام متنوعة لكنها كثيرة قياسا بالوقت المحدد للإنجاز، مما يتطلب السرعة في الأداء لإنجازها، وما يرافق ذلك من مشكلات في جودة الخدمة، كما تشير الدراسات أن كثرة المهام ترتبط بالمشكلات الفيسيولوجية، والإرهاق، والإحباط، إنخفاض الرضا الوظيفي.

4- قلة المهام المطلوبة من الفرد:

فهناك بعض العمال يشتكون من أن ليس لهم عمل، مما يشعرهم بالملل، وأن رؤسائهم لا يعطونهم الثقة الكافية ولا يشعرونهم بالمسؤولية.

5- صعوبة المهام:

ونعني بها أن المهام في مستوى تعقيد أعلى من قدرة الفرد، خاصة في الوظائف التي تتطلب الدقة، وتركيز ذهني عالي، أو تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، بحيث قد يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فادح يؤثر على صحته وسلامة الآخرين.

6- ضعف السيطرة على العمل:

أي أن الموظف ليس لديه الحرية والاستقلالية الكافيتين لاتخاذ قرارات بشأن عمله، مع تحديد متى وكيف يؤدي العمل، أساتذة الجامعة لديهم الاستقلالية أكبر في تحديد ما هي المادة التي يدرسونها ضمن اختصاصهم، أما العامل على خط الإنتاج فيقيد بشكل دقيق بكل تفاصيل عمله، كما تشير بعض الدراسات أن ضعف الشعور بالسيطرة على العمل يرتبط بمستويات عالية من التوتر، والأعراض الصحية والغياب.

7- ضعف التأثير على صنع القرار:

قد لا يقع الكثير من الأفراد في حالة من الضغط حين لا يستطيعون إصدار قرار ما أو التأثير في قرار بشأن مرض معين أو أحداث طارئة، مثل هؤلاء القوم يرون أن الأمر لابد أن يترك في أيدي خبراء أو مختصين، وعلى الطرف الآخر نجد فئة من البشر مهتمين كثيرا بإبداء رأيهم في الأحداث ويشعرون بالراحة حيث يؤثرون فيها ويقعون ضحية للضغط النفسي حين يخرجوا على هذه الدائرة التأثيرية.

8- مواجهات متكررة مع المسؤولين:[1]

تعتبر العلاقات غير الموفقة مع المسؤولين في العمل إحدى المصادر المهمة خاصة إذا كان المسؤولون من الذين يتعمدون التأثير في الآخرين على نحو ما، فقد يتعمدون رفع شأن عاملين محددين أو خفض شأن آخرين أمام بقية العاملين، أو أمام من بيدهم أمر تجديد العقود أو إصدار قرارات الترقية أو صرف حوافز مالية أمام المسؤول الذي تعود التعرف على الآخرين

[1] غالم يمينة: **مرجع سابق ذكره**، ص ص: 54-55.

معتمدا في ذلك على معلومات ممن الزملاء، فهذه حالة أخرى قد تتسبب في كمثير من المغالطات المتسببة في ضغوط على من حكم عليهم من أفواه غيرهم، فيقل لديهم الاستماع بمهامهم و يفقدهم التطلع إلى مستوى عالي الإحباط و اللامبالاة

9- الإفراط في العمل وضغوط الوقت:

قليل من الناس يميلون إلى العمل المستمر دون أوقات للراحة ولكن الأغلبية تميل إلى أوقات للراحة مترادفة بين نهاية مهمة وبداية أخرى مثل هذه الأوقات هي لالتقاط الأنفس وفرصة للتأمل فيما تم إنجازه وسبيلا لتجديد النشاط، إن هذا الفاصل للراحة يمكن أن يخفف كثيرا من ضغوط العمل ويساهم في مزيد من التأني والدقة في إنهاء المهام.

10- سوء الاتصال في مجال العمل:

رغم ما يوجد بين العاملين في العمل الواحد من مهام مشتركة فقد لا يوجد بينهم اتصال جيد مما يسبب ضغطا.

ويتضح سوء الاتصال في عدم وضوح الأهداف والتعليمات وغموض المكاتبات وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة قبل البدء في المهمة، إضافة إلى عدم تأكدنا من الشخصية المسؤولية إداريا أو فنيا وصعوبة الاتصال به وقد ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات تفقد المعلومات أو الأهداف وضياع الوقت وكثرة الجهد دون داع نقد يحضر العاملون اجتماعات دون معرفة بجدول الأعمال أو الأهداف نفت ضعف مشاركتهم وتكبت كفاءتهم وقد يكون من أسباب سوء الاتصال عدم وجود العاملين في أماكن متقاربة وعدم وجود شبكات اتصال بين وحدات المؤسسة.

11- كثرة العمل أو قلته: [1]

[1] غالم يمينة: **مرجع سابق ذكره**، ص ص: 55-56.

قد يقوم العامل بعمل يتطلب من الإمكانيات ما لا يملكه، في هذه الحالة تكون أمام ما يسمى بكثرة العمل فتكون هذه الكثرة كمية عندما يطلب من العامل القيام بمهام أكثر مما يستطيع في ظرف زماني محدد، و قد تكون كيفية و تعني اعتقاد العمال أنهم لا يملكون المهارات الكافية و القدرة التي تمكنهم من القيام بعمل ما، كلا الأمرين غير مرغوب فيهما لأنهما يمكن أن يضعا الكثير من الإجهاد على العمال إلى جانب كثرة العمل يمكن أن يطلب من العامل القيام بعمل أقل مما يمكن أن يقوم به أو أقل من القدرات التي يملكها في هذه الحالة يظهر ما يسمى قلة العمل، قد تكون هذه القلة كمية أي الملل الناجم عن وجود قليل من العمل يتم القيام به و قد تكون كيفية أي افتقار العمل للإثارة الذهنية التي تصاحب كثير من الأعمال الروتينية.

12-المسؤولية عند الآخرين:[1]

هي تلك المهام التي يقوم بها العامل عن زميله أو توكل له مسؤوليته وهي مقارنة بأولئك الذين يقومون بأعمال أخرى لا تكون فيها مسؤولية عن الأفراد كبيرة مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يشتكوا من التوتر والقلق ومن الممكن أن تظهر عليهم أعراض الإجهاد مثل القرحة المعدية، ارتفاع ضغط الدم.

يعاني هؤلاء الأفراد من الإجهاد وأثاره المختلفة لعدد من الأسباب منها أنهم يتعاملون مع مشاكل العلاقات الإنسانية في العمل ويسعون إلى حل النزاعات بين الأفراد وتطور التعاون في المنظمة وتقويم الأداء ولعب الأدوار القيادية المناسبة كما هو معروف فإن كل هذه مهام مجهدة ويمكن أن تعرض صاحبها إلى الكثير من الضغط.

[1] غالم يمينة، **مرجع سابق ذكره**، ص:56.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

أولا: النظريات المفسرة لضغوط العمل

لقد عرف موضوع ضغوط العمل اهتمام كبير من قبل الدارسين والمختصين والعلماء فقد ظهرت الكثير من النظريات التي تهدف لتفسيره ومن أهم تلك النظريات هي:

1. نظرية هانز سيلي: يعتبر هانز سيلي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط و يتألف النسق الفكري لنظرية هانز سيلي على اعتبار أن الضغوط متغير غير مستقل و هو استجابة لعامل ضاغط يميز الفرد و يضعه على أساس استجابة للبيئة الضاغطة، و هناك أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص الذي يقع تحت تأثير بيئي مزعج (ضاغط) و تعتبر الاستجابة ضغطا، و يعتبر هانز سيلي أن أعراض الإجابة الفيسيولوجية للمثير الضاغط عالمية و تهدف إلى المحافظة على الحياة و قد حدد سيلي مراحل الاستجابة للضغوط ذكرها مرتبة كالتالي:[1]

1- مرحلة التحذير: حيث يصبح الفرد مستعدا لمواجهة التهديد.

2- مرحلة المقاومة: ويبذل فيها الفرد جهودا للتعامل مع التهديد.

3- مرحلة الإنهاك: وتحدث عندما يفشل الإنسان في التغلب على التهديد ويستنفذ المصادر الفيسيولوجية في مواجهة التكيف وأوضح سيلي أنه قد تكرر المراحل الثلاث عدة مرات في يوم واحد وأن كل مرحلة من هذه المراحل تقابل مرحلة من مراحل الحياة المختلفة.

2: نظرية موراي: في هذه النظرية ربط العالم موراي بين مفهومي الحاجة و الضغط على إعتبار أنهما مفهومان أساسيان، فالأول يمثل المحددات الجوهرية للسلوك أما الثاني الذي هو الضغط فيمثل المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك في البيئة و بهذا يعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص، تيسر "أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين و في هذا الشأن نجده

[1] اية وليد فايز علي حسين علي، **ضغوط العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بانتمائهم المهني**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في أصول التربية الجامعة الإسلامية بغزة كلية التربية، 2018، ص ص: 15-16.

يميز بين نوعين من الضغوط فالنوع الأول أسماه ضغطا بيتا (beta stress) و يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية و الأشخاص كما يدركها الفرد، أما النوع الثاني فأسماه ضغط ألفا (alpha stress) و يشير إلى خصائص الموضوعات و دلالتها كما هي، و حتى نستطيع التمييز بين الضغطين فقد أوضح مواري أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول و يؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعينها، و أطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، و إذا حدث التفاعل بين الحافز و الموقف و الحاجة النشطة فسيظهر ضغط ألفا حسب تعبير موراي[1].

3: نظرية الموائمة بين الفرد والبيئة اقترح مفرد النظرية الباحثين توب وروجر عام 1984 حيث أكدا في نظريتهما أن ضغوط العمل هي عدم ملائمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية والمتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة.

ووضحا سببين رئيسين لخلق ضغوط العمل في البيئة التنظيمية والتي توثر سلبا على صحة ورضا العامل وهما:

السبب الأول: يتمثل في عدم تطابق وتوافق حاجات ومتطلبات الفرد اتجاه ما تقدمه المنظمة من حوافز ومكافآت.

السبب الثاني: فيتمثل في عدم تطابق وتوافق مهارات وقدرات العامل مع المكافآت والحوافز التي تقدمها المنظمة[2].

4: نظرية جيبسون وزملائه: ويوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في ضغوط العمل والفروق الفردية والضغوط وأثار ذلك على العمل، وقد قسم هذا النموذج عوامل ضغوط العمل إلى أربع مجموعات هي:

---

[1] ابن خرور خير الدين، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع التربية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص:41.

[2] بن طالب سامية، **تفعيل دور الإتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص:22.

- عوامل الضغوط البيئية المادية مثل: الضوء، الإزعاج، الحرارة، وتلوث الهواء.
- عوامل الضغوط الفردية وتشمل عوامل مثل صراع الدور وغموض الدور العبء الزائد في العمل وقلة الرقابة والمسؤولية والحاجة إلى المهنة.
- عوامل الضغوط التنظيمية مثل ضغط تصميم الهيكل التنظيمي وعدم وجود سياسات محددة والحاجة إلى المشاركة.

وتركز هذه النظرية على أهمية سلوك الموارد البشرية وخصائصهم الشخصية في الاستجابة للضغوط ويقسم مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات[1].

خامسا: نظرية التقدير أو التقييم المعرفي لازاروس وكومين

قدم كل من لازاروس وكومين هذه النظرية عام1977 والذي أسمياه نظرية التقدير أو التقييم المعرفي، وفيه ميز بين نوعين من التقييم المعرفي هما:

- **التقييم الأولي:** وهو عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة.
- **التقييم الثانوي:** وهو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي يتبعها الفرد في مواجهة تلك المواقف الضاغطة وقد ميز بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:
  - المواقف الضاغطة الخارجية: تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.
  - المواقف الضاغطة الداخلية: تتمثل في الأحداث الداخلية التي تعني مجموعة من الأحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي.

وفقا لهذه النظرية فإن شعور الفرد بالتهديد وعجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف أخذا بعين الإعتبار خصائصه الشخصية، فإذا كانت آليات التوافق لتلك الأحداث فاشلة فإنها تؤدي إلى الضغوط وما يترتب عليها من إنعكاسات سلبية على الفرد.

[1] العيفة محمد، **مرجع سابق ذكره**، ص: 99.

مما سبق يمكن القول بأن حادث مثير للضغوط يتطلب من الفرد إذ يوسع من قدراته ومعارفه حتى يمكنه إدراك المواقف المثيرة للضغوط من حيث شدتها واستمراريتها[1].

ثانيا: إستراتيجيات وسبل التعامل مع ضغوط العمل

تتنوع أساليب وإستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل فحسب التصنيفات التي قدمها علماء السلوك التنظيمي يمكن تقسيم أنواع الإستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل إلى إستراتيجيات فردية وأخرى تنظيمية.

أ- الإستراتيجيات الفردية:

التي يقصد بها تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه إن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات فيما يلي[2]:

1- اعتماد الفرد على الجهات الخارجية: وذلك بشراء بعض الأدوية والعقاقير التي لها تأثير قوي وسريع في إحداث هدوء لدى نفسية العامل وسهل التناول ولكن من جهة أخرى فقد تكون غالية الثمن ولها تأثير جانبي على صحته.

2- زيارة الأطباء النفسانيين (العلاج النفسي): وهذه الطريقة أيضا لها نقاط إيجابية وأخرى سلبية فمن جهة فهي تحسن من فهم الفرد لنفسه وبالتالي يقل شعوره بالضغوط ومن جهة أخرى قد يصاحب هذا العلاج مصاريف باهظة وتحتاج إلى عدة زيارات وبالتالي قضاء مدة طويلة للعلاج التي ربما لا تكون في متناول الفرد، مادام يقضي معظم يومه في العمل.

3- التأمل: حيث تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميقة وتوفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وإذ يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على

---

[1] مكناسي محمد، **التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة كلية علوم إنسانية وعلوم إجتماعية، الجزائر، 2007/2006، ص: 111.

[2] بن طالب سامية، **مرجع سابق ذكره** ص ص: 86-88.

مشاعره ووجدانه وهذا ما يهيئ الذهن ويدربه على تحمل ضغوط العمل وهناك عدة طرق نذكر منها تمرينات اليوجا، يجلس فيها الفرد مع نفسه في وضع مستريح ويغلق عينيه.

4- الاسترخاء : يعتبر طريقة أخرى للتخفيف من شعور العامل بضغوط العمل وهذه الطريقة تؤدي إلى نفس النتائج المتوخاة من طريقة التأمل.

5- التركيز : لا يختلف التركيز كثيرا على الطريقتين السابقتين، فيتم عادة بنفس خطواتها إذ تركيز الفرد في عمله وكيفية إنجازه يساعد كثيرا في التخفيف من ضغوط العمل وبلغة أخرى يجعله منهمكا منشغلا بأدائه أكثر من التفكير في مصادر ضغط العمل أو كيفية مواجهتها.

6- ممارسة التمارين الرياضية: حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأفراد الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، السباحة، ركوب الدرجات... أقل عرضة لضغوط العمل مقارنة بالذين لا يمارسون أي نشاط رياضي، حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها لنتائج ضغوط العمل السلبية كالإجهاد، الإرهاق...إلخ.

7- الإدارة الفعالة للوقت: يمكن للفرد التحكم أو التحقيق من درجة شعوره بضغوط العمل من خلال طريقتين متعلقتين بالوقت، إدارة الوقت بفعالية وكفاءة.

فالأولى تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في الوقت المتاح أما الثانية تعني تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في أقصر وقت ممكن.

8- المساندة الاجتماعية: وذلك بخلق نتيجة من العلاقات بين الفرد وزملائه سواء في العمل أو خارجه (أفراد العائلة، الأصدقاء، الجيران) وذلك من أجل توثيق الصداقة بينهم حتى يشعر بالارتياح عند مجالستهم والحديث معهم، ويثق بآرائهم وصحة حكمهم على الأمور وهذا ما يريحه نفسيا ويقلل شعوره بضغوط العمل.

9- إتباع نظام غذائي صحي: يقصد بذلك كميات ونوعيات الغذاء اللازم تناولها لقيام أعضاء الجسم بوظائفها بكل سلامة وإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل وهذا بإتباع نظام غذائي يتضمن كمية معتدلة من الطعام، تتضمن مجموعة متنوعة من المكونات.

10-القرءان الكريم: مما لا شك فيه أن ممارسة الصلاة وتلاوة القرءان الكريم والاسترشاد بالرسل ومناهجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين يساعد في التخفيف من ضغوط العمل من خلال ما تمنحه للعامل من هدوء نفسي وطمأنينة وسكينة، ولعلنا نتذكر قول الله تعالى في كثير من الآيات " ألا بذكر الله تطمئن القلوب «الرعد الآية 28.

ب-الإستراتيجيات التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة للسيطرة على مسببات ضغوط العمل والتحقيق من أثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة[1].

ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات فيما يلي[2]:

1- **تطبيق أساليب الإدارة الحديثة:** وما يترتب من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات وتغيير لمناخ التنظيمي ليتواكب مع المستجدات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع.

2- **تطوير النظم:** الخاصة باختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل من خلال وضع شروط جديدة للتوظيف وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات مغزى وأكثر استقلالية وتعديل مستويات السلطة وإعادة تصميم الاختصاصات وتعديل مستويات الأداء وكلها إجراءات تهدف إلى تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل.

3- العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار: التي يقوم بها العاملين في المنظمة للقضاء على صراع الدور.

4- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين: بينهم وبين الرؤساء وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية، وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجها الفرد داخل المنظمة التي يعمل بهل.

---

[1] بن طالب سامية، مرجع سابق ص 86.

[2] مكناسي محمد، **مرجع سابق ذكره**، ص: 124.

5- **توظيف الثقافة الموجودة حاليا في المنظمة:** من خلال استيعاب المديرين لهذه القيم ونقلها الى المستويات الدنيا في المنظمة لتضييق الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة التي يعملون بها.

6- **التطبيع الاجتماعي:** أي تلقين الأفراد ثقافة المنظمة من خلال اختيار الأفراد المناسبين للتعيين في المنظمة والعمل على تكييف الأفراد مع واقع المنظمة وتحديد الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

7- **تغيير الثقافة التنظيمية:** بهدف مساعدة الأفراد على التكيف مع التغيير.

8- **تحسين ظروف العمل المادية:** من الإضاءة، الصوت، الحرارة، الضجيج تصميم أماكن العمل.

9- **التحديد الواضح للدور:** من أهم واجبات المنظمة التحديد الواضح للدور الذي يقوم به العامل داخل المنظمة، ذلك أن إغفال هذا المبدأ يؤدي إلى غموض الدور ومن ثم الضغوط وتكون النتائج المترتبة عنها مباشرة هي شيوع المسؤولية وتدهور الأداء.

10- **تقديم البرامج اللازمة لمساعدة العاملين:** وتوفير المتطلبات الضرورية لهم من خلال إضافة المراكز والمستشفيات وإنشاء النوادي الترفيهية الثقافية والرياضية، وتقديم النصح والمشورة للعاملين على كيفية التعامل مع المشكلات التي يصادفونها في العمل والتي تزيد من حدة الضغوط.

11- **التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم:** إن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط للعاملين، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ التنظيم بشكل جيد، فهذا يؤدي إلى إشاعة جو من الإنضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

12- **التحفيز وفقا للدوافع:** تمثل نظريات الحوافز مدخلا لفهم السلوك في المنظمات وبالتالي تكييف وتوجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

المطلب الرابع: الأثار ونتائج ضغوط العمل

يتعرض الفرد للعديد من أنواع ضغوط داخل المنظمة إثناء القيام بعمله التي تترك أثرا إيجابيا أو سلبيا على الفرد والمنظمة.

أولا: الأثار والنتائج الإيجابية تتمثل فيما يلي:[1]

- التعاون من أجل إيجاد حلول للمشكلات.
- زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل.
- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- إنخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل.
- تنمية الإتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الإتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل الزيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط.
- رفع مستوى الشعور بالرضى والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التميز لديهم والسعي لتحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة مالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.
- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.
- تساعد على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات.

[1] تلي سعيدة وآخرون، **مرجع سابق ذكره**، ص: 28.

– إثارة الدوافع القولية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

ثانيا: الأثار السلبية لضغوط العمل

يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة

1- آثار الضغوط على مستوى الفرد

تشمل الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للفرد الآثار سلوكية والنفسية والفيسيولوجية.

أ-الآثار والنتائج السلوكية[1]

– الزيادة في التدخين، نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.

– العنف وانتهاك الأنظمة، إذ الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.

– عادات الأكل والشرب، لقد تبين إن الضغوط تترك آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.

– اضطرابات النوم، يعد النوم م أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق، الكوابيس والنعاس النهاري.

ب-الآثار الفيسيولوجية من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على هذه الناحية:

– الصداع

– أمراض القلب

– ارتفاع ضغط الدم

[1] عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2009، ص:09.

ج- الآثار والنتائج النفسية لضغوط العمل

توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الاضطرابات النفسية تظهر عليهم والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة للضغوط كثيرة ومتنوعة ومن بينها[1]:

القلق: تتميز استجابة القلق الناجمة عن ضغط العمل بواحد أو أكثر من الأعراض الآتية:

- العجز عن التركيز والانتباه وشعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه.
- زيادة نبضات القلب والعرق وبرودة الأطراف واضطرابات المعدة وضيق الصدر.
- التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالتعب والعجز عند الاسترخاء.

الاكتئاب: وهو الاستجابات النفسية لضغوط العمل وله أشكال منها: الحزن والاكتئاب الشديد والذي يحدث غالبا بسبب حادثة مثيرة وتكون له أعراض واضحة والتي يمكن ملاحظتها حسب درجة الاكتئاب والاكتئاب المزمن والذي يختلف عن الاكتئاب الشديد.

2- آثار على مستوى المنظمة:

تعكس ضغوط العمل آثارا سلبية على مستوى المنظمة من أهما[2]:

- **زيادة معدلات الغياب:** يقصد به انقطاع العاملين عن العمل على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل أيام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع مع عدم احتساب أيام الإجازات ضمن الانقطاع.
- **زيادة معدلات دوران العمل:** ويقصد بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، سواء كان الخروج بمحض الإدارة أو التسريح أو النقل أو الفصل.

---

[1] مكناسي محمد، **مرجع سابق ذكره**، ص: 114.

[2] مطلاوي ربيع، **ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر, 2019/2018، ص ص: 23-24.

- **عدم الرضا الوظيفي:** يرتبط الرضا الوظيفي بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد ومن خلال إشباع الإحتياجات النفسية والاجتماعية التي كلما انخفض اشباعها من خلال عمله شعر الفرد بالإحباط الوظيفي خاصة عندما تزداد حدة الضغوط لديه زيادة ملحوظة مما قد يؤدي إلى تعطل العمل وعدم استمرارية العامل في الأداء حتى يصل إلى مرحلة متدنية.

- **ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات:** تعتبر الشكاوى والتظلمات من إبراز الظواهر السلوكية التي تؤثر على المنظمات، فإن الشكاوى من الممكن أن تمثل مؤشرا على عدم رغبة العاملين في العمل في المنظمة ورغبتهم في النقل إلى مواقع أخرى أفضل في بيئة العمل.

- **عدم الدقة في اتخاذ القرارات:** لا يتم اتخاذ القرارات تحت الضغوط بصورة عقلانية على اعتبارات الفرد يكون مضطرا على اتخاذ القرار بصورة سريعة وغير مدروسة.

- **التكاليف المترتبة على الضغوط:** يمكن تقييم تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة وتتضمن تكاليف الأداء في العمل والتعويضات وغيرها وتكاليف غير مباشرة، وهذه التكاليف تتأثر بالعديد من العوامل لذلك يصعب تقدير تأثيرها.

- تكاليف الأداء في العمل، مثل تكلفة انخفاض من جودة العمل، تكلفة إصابات العمل وحوادث العمل، تكلفة عطل الآلات.
- تكاليف عضوية، مثل تكلفة التأخر عن العمل، تكاليف الغياب عن العمل، تكلفة تعيين عمال جدد ليحلو محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.
- تكاليف التعويضات، مثل التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة بناء على أحكام قضائية[1].

[1] مكناسي محمد، **مرجع سابق ذكره**، ص: 128.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النقاط الأساسية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي مفهومها استراتيجياتها ومفهوم الصراع ومراحله ومستوياته وضغوط العمل مفهومها وعناصرها ونتائجها.

ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة تنجم عن تفاصل بين العاملين في المنظمة وكذلك ضغوط العمل، أما عن كيفية الحد من ضغوط العمل فهي تتم من خلال وضع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للحد منها وتعظيم نتائج إيجابية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل دراسة آراء عينة من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من الكلية محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض عبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد العينة للدراسة، واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف، في جامعة المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، أي كيف تستطيع الكلية تطوير عملها الإداري وتحسين أدائها من خلال ادخال أسلوب تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة موظفي الكلية كعينة للدراسة.

المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الاحصائيات المتعلقة بها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم موجز في أسطر حول نشأتها وتطورها.

أولا: لمحة حول جامعة المسيلة[1]:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي **1265**موظفا من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي **1402**و الذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي **29629** طالباً.

[1] https://www.univmsila.dz/ar/?page_id=473 06/06/2019

المطلب الثاني: التعريف بكـلية العـــلوم الاقتصـــاديـــة والتجـــاريـــة وعـــلوم التســـــيير

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية.

أولا: تـــاريـــخ ونشأة الكـــلية[1]:

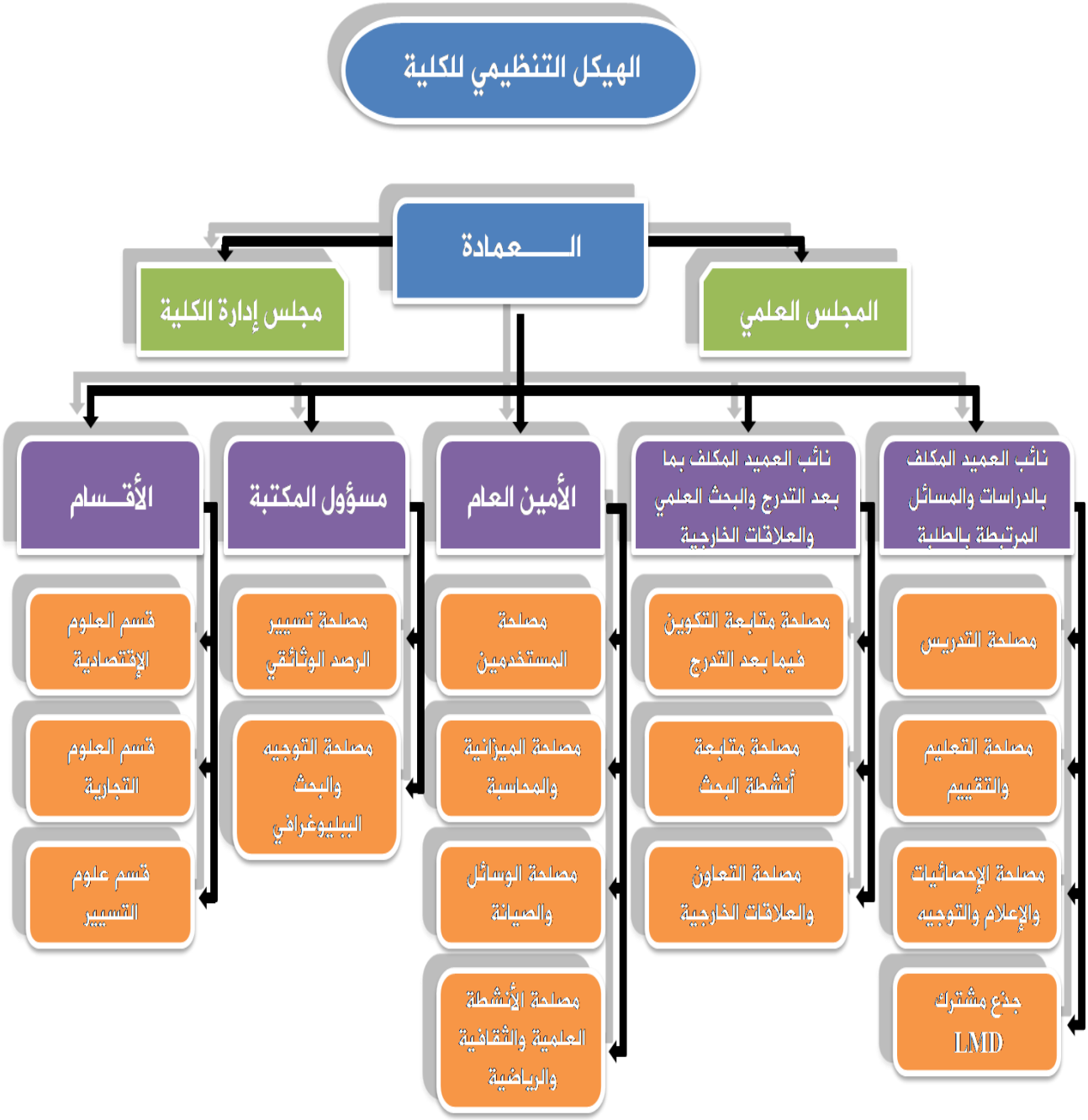
لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلـوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجـــامعي بالمسيلة وظلت الدائـرة تتسع إلى أن تم فتـــح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموســـم الجامـــعي: 2000/1999 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2005/2004، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتكون من الأقســـام التـــالية:

- ✓ قســـم العـــلوم التجـــاريـــة.
- ✓ قســـم عـــلوم التســـــيير.
- ✓ قســـم العـــلوم الاقتصـــاديـــة.
- ✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة.

[1] وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الأمانة العامة للكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولا: الأمانة العامة للكلية: هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة وتتكفل بما يلي:

أ. ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

ب. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية.

ج. وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.

د. ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق 04 مصالح:

1- مصلحة المستخدمين:

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

2 – مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها).

- صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل.
- فرع الصيانة والعتاد.
- المخزن.

3- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك بـ:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالا بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أفريل.
- تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.
- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية (داء السيدا، الاقتصاد الوطني...)
- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة).
- تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4- مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تتولى تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

5- المكتـــبة:

تحوي الكلية على مكتبة بها مجموعة كبيرة من الكتب المتعددة الاختصاصات المتوفرة في الكلية، موجهة للطلبة من أجل تطوير مهاراتهم العلمية في مختلف التخصصات أثناء أطوار دراستهم.

- ✓ التكفل باقتناء المراجع والتوثيق.
- ✓ مسك بطاقية الرسائل والمذكرات..
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تجهيز البيانات

أولا: تفريغ البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert) ، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5−1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 − 1.80]	[20% − 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	] 1.80 − 2.6]	] 36%− 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	] 2.60 −3.40]	] 52% − 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	] 3.40 −4.20]	] 68%− 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	] 4.20 − 5]	] 100% − 84%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (03): تكوين متغيرات الدراسة

طبيعة المتغيرات	الأبعاد	ترميز الأبعاد
المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيميX	استراتيجية التجنب	X_1
	استراتيجية التعاون	X_2
	استراتيجية التسوية	X_3
	استراتيجية السيطرة	X_4
المتغير التابع الحد من ضغوط العمل Y	/	**Y**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

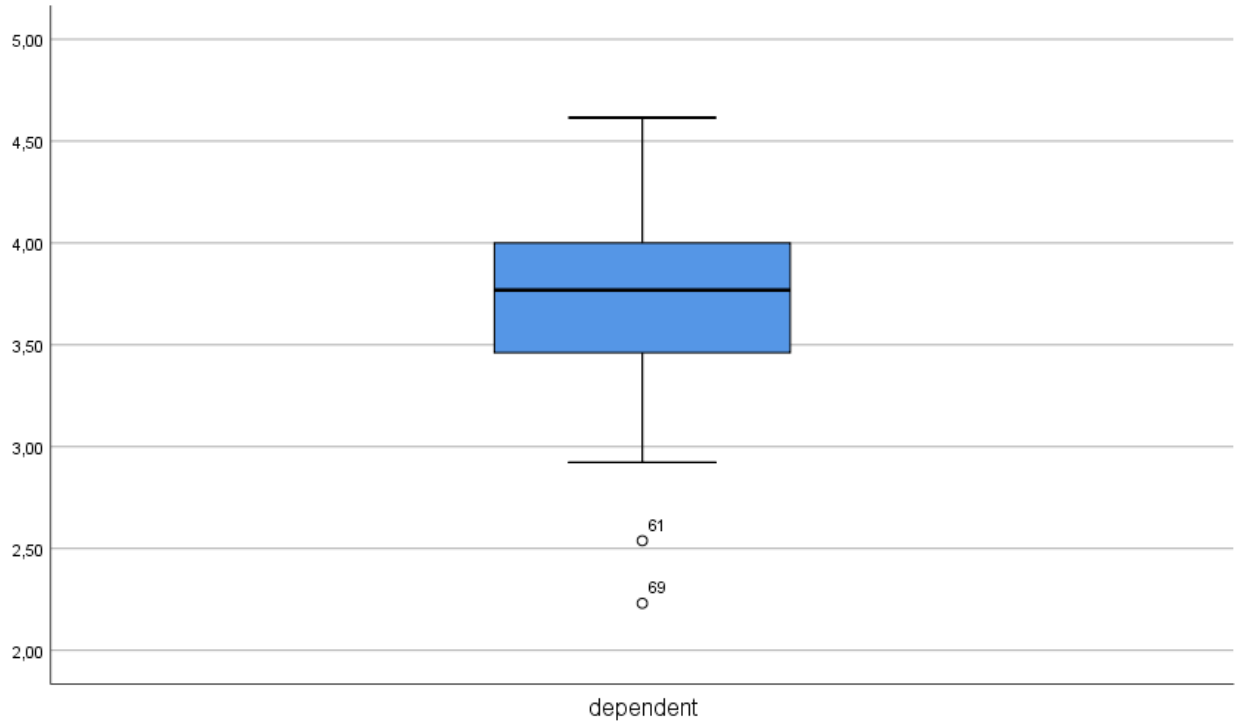
من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)؛ المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على (4) أبعاد و27 عبارة، والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل يشمل 13 عبارة.

ثالثا: معالجة البيانات الشاذة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

1- معالجة البيانات الشاذة

بعد القيام بفحص واستكشاف بيانات الدراسة تبين أنه لا توجد بيانات شاذة كثيرة باستثناء إجابة الاستمارتين رقم 61 ورقم 69 والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): اكتشاف البيانات الشاذة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، الخط الثخين داخل الصندوق يمثل وسيط بيانات الدراسة، والخط أسفله يمثل الربيع الأول، أما الخط أعلاه فيمثل الربيع الثالث، أما الحدين يمثلان حدود القيم المتطرفة، فالقيم التي تقع خارج الحدين تعتبر قيم متطرفة أو شاذة إن إجابة الاستمارتين رقم 61 و69، الموضحتين في شكل بدوائر صغيرة هي قيمتين شاذتين وغير منسجمتين مع باقي بيانات الدراسة التي كانت كلها محصورة بين الحد السفلي قيمته 2.23 والحد الأعلى بقيمة 4.62، وعليه تم معالجتهما مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط، ورفع قيمتهما فوق الحد الأدنى للقيم المتطرفة.

2-اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

1-2 اختبار سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة[1]، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور التابع الحد من ضغوط العمل	0.075	73	0.200*	0.984	73	0.479
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

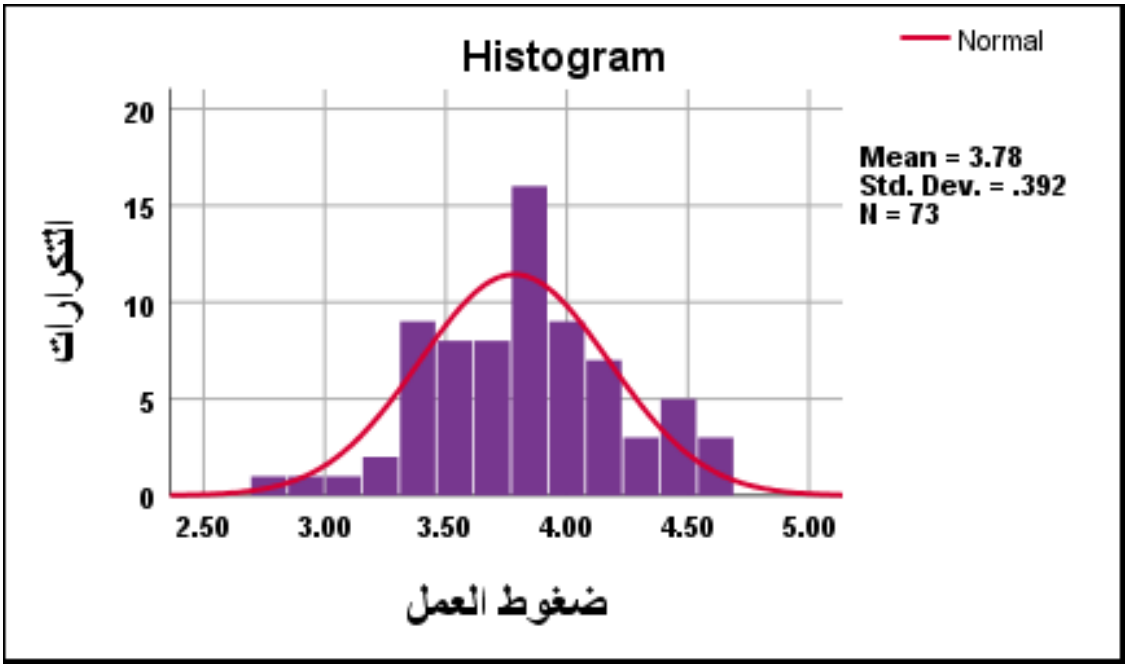
نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للمتغير التابع الحد من ضغوط العمل تساوي 0.200، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2-2 المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

[1] سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، **تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي**، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

الشكل رقم (07): توزيع بيانات المحور التابع الحد من ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع الحد من ضغوط العمل يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيت؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة (3) وموافق (4).

رابعا: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3- **الانحراف المعياري:** هو من مقايس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4- **معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين(-1و1)؛

5- **معامل الصدق:** يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه؛

6- **معامل الثبات:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7- **الانحدار الخطي المتعدد(Multiple Linear Régression)** : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصـــائي اســـتخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

8- **الانحدار الخطي البسيط:** نموذج خطي إحصـائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المســتقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصـــائية خطية يمكن اســـتخدامها لتفســـير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

أولا: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن اجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2- **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلة خطأ التحيز[1]، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فان زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 73 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 73 مفردة.

[1] جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، **مبادئ الطرق الإحصائية**، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص:107.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (05) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	42.46
أنثي	42	57.54
المجموع	**73**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة تضمن كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 42.46%ونسبة مشاركة الإناث 57.54%، ومن الملاحظ أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور، وهذا راجع لطبيعة تفتح المجتمع ودخول المرأة عالم الشغل.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم :(06) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من30 سنة	11	15.06
من 31 إلى 40 سنة	22	30.14
من 41 إلى 50 سنة	20	27.40
أكثر من 50 سنة	20	27.40
المجموع	**73**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير السن إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة مشاركة 30.14%، وتلتها الفئتين العمريتين من 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة بنفس نسب المشاركة 27.40**%**، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مشاركة 15.06**%.**

3- توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	11	15.06
ليسانس	37	50.70
دراسات عليا	25	34.24

المجموع	**73**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرار 37 مفردة بنسبة مئوية 50.70 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى دراسات عليا بتكرار 25 مفردة وبنسبة مئوية 34.24 %، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى التعليمي ثانوي بتكرار 11 مفرد، بنسبة مئوية 15.06%.

4- توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5سنوات	11	15.06
من 6 إلى 10سنوات	18	24.66
11 إلى 15 سنة	20	27.40
15 سنة فما فوق	24	32.88
المجموع	**73**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة 15 سنة فما فوق بنسبة مئوية 32.88**%**، ثم تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية 27.40%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 5سنوات بنسبة مئوية 15.06**%**، ومن الملاحظ أن عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:

أولا: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين[1].

1-1 الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

1-2 صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل

[1] مؤيد الساعدي، **قياس الملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

3-1 صدق الاتساق الداخلي :يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (09): المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط

ارتباط طردي					ارتباط عكسي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1 0.9 0.7 0.5 0.3					0 -0.3 -0.5 -0.7 -0.9 -1				
تام									

Source : Emen bnymfarej، Data analysais، the statisical économic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC)، Without the edition، Ankara، Turkey، 2015، p : 25 .

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	عبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	استراتيجية التجنب	/	0.833**
01	تتجاهل الإدارة الصراعات الموجودة من أجل التخفيف من حدتها	0.613**	0.461**
02	لا تلقي الإدارة أهمية بالغة للمواضيع المتصارع حولها	0.668**	0.536**
03	تعتبر الإدارة الدخول في إدارة الصراعات مضيعة للوقت	0.513**	0.328**
04	تتجنب الإدارة قدر المستطاع التورط في إدارة شكاوى إطراف الصراع	0.603**	0.486**
05	تحمل الإدارة. مسؤولية حل مشكل الصراع للأطراف المعنية	0.541**	0.454**
06	تلجأ الإدارة إلى تأجيل النظر في مشاكل الصراع إلى وقت لاحق	0.469**	0.438**

07	تتجنب الإدارة اتخاذ أي موقف من شأنه خلق نزاع مع أحد أطراف الصراع	0.485**	0.441**
	استراتيجية التعاون	/	0.761**
08	تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع	0.529**	0.482**
09	محاولة إقناع أطراف الصراع بأننا جميعا في قارب واحد	0.594**	0.359**
10	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق لحل المشكلات	0.327**	0.269*
11	تعمل الإدارة على دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع الأطراف المعنية	0.532**	0.402**
12	تعمل الإدارة بجد على إيجاد حلول جذرية لمشكلات الصراع	0.776**	0.570**
13	تقدم الإدارة عدة بدائل لحل مشكلات الصراع.	0.699**	0.468**
14	تتفهم الإدارة وجهات نظر أطراف الصراع حتى ولو اختلفت معهم	0.443**	0.417**
	استراتيجية التسوية	/	0.810**
15	تشجع الإدارة الحوار بين إطراف الصراع	0.550**	0.535**
16	تحاول الإدارة إقناع أطراف الصراع بتقديم بعض التنازلات	0.466**	0.351**
17	تقترح الإدارة أرضية لحل المشكل بين أطراف الصراع	0.622**	0.396**
18	تسعى الإدارة إلى إيجاد حل وسط بين أطراف الصراع	0.678**	0.495**
19	تحافظ الإدارة على موقف الوسطية بين أطراف الصراع.	0.492**	0.476**
20	تعمل الإدارة حل تحقيق المنافع لأطراف الصراع	0.532**	0.446**
	استراتيجية السيطرة		0.773**
21	تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	0.711**	0.521**
22	تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات	0.636**	0.472**
23	تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع	0.680**	0.510**

24	تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها	0.679**	0.598**
25	تهدد الإدارة إطراف الصراع باستخدام العقوبات من اجل التراجع عن مواقفهم	0.731**	0.520**
26	ترى الإدارة أن أخذها بآراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها	0.488**	0.445**
27	تسعى الإدارة على تحقيق أهدافها بغض النظر على أهداف أطراف الصراع	0.379**	0.231*
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية.$\alpha \leq 0.01$ *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية.$\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الحد من ضغوط العمل

رقم العبارة	عبارات المحور التابع الحد من ضغوط العمل	الاتساق مع المحور
28	توجد قنوات وأساليب اتصال بين أعضاء التنظيم من أجل التقليل من ضغوط العمل	0.478**
29	يوجد تعاون بين أعضاء التنظيم للتقليل من ضغوط العمل	0.593**
30	تقوم الإدارة بتحديد مصادر ضغوط العمل للعمل على تجنبها قبل وقوعها	0.569**
31	توفر الإدارة التدريب لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل	0.519**
32	توفر الإدارة التعليم لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل	0.589**
33	توفر الإدارة التعليم لأعضاء التنظيم من أجل عدم الوقوع في صراعات العمل	0.311**
34	تقوم الإدارة بجلسات الصلح والتهدئة للتقليل من ضغوط العمل	0.394**

35	تشجع الإدارة أفراد التنظيم على قيم الإخوة وتجنب صراعات العمل	0.599**
36	تحدد الإدارة مسؤوليات العمل بوضوح لتجنب صراعات العمل	0.526**
37	تقوم الإدارة بالرقابة الإدارية بشكل روتيني لتجنب الوقوع في صراعات العمل	0.534**
38	توفر الإدارة مبادئ توجيهية بروتوكولات واضحة للتقليل من ضغوط العمل	0.494**
39	تتجنب الإدارة الدخول في الصراعات غير مهمة أملا بزوالها	0.629**
40	الإدارة قادرة على فض النزاعات والصراعات بطريقة أنسب	0.317**
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية.$\alpha \leq 0.01$ *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية.$\alpha \leq 0.05$		

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج.SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محوها الحد من ضغوط العمل، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ،يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية(0.6)[1]، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ.

الجدول رقم (12) :نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
المحور المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	من1 إلى العبارة 27	0.846
المحور التابع الحد من ضغوط العمل	من 28 إلى العبارة 40	0.756
الاستبيان ككل	من1 إلى العبارة 40	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

[1]محمد الجعفري، هديل الطاهر، **دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص:285.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل90 .88 %.

المبحث الثالث: عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات

المطلب الأول :عرض وتفسير أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولا :عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي (3.69) أكبر من القيمة المعيارية(3) ، وبانحراف معياري (0.369) أقل من القيمة الحرجة(1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبلغ وزنه النسبي (73.80) منتميا بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بالكلية محل الدراسة.

2- تحليل العبارات المتعلقة باستراتيجية التجنب

الجدول رقم (13): العبارات المتعلقة باستراتيجية التجنب

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
01	تتجاهل الإدارة الصراعات الموجودة من أجل التخفيف من حدتها	3.67	0.914	73.40	3	عال
02	لا تلقي الإدارة أهمية بالغة للمواضيع المتصارع حولها	3.70	0.758	74.00	2	عال
03	تعتبر الإدارة الدخول في إدارة الصراعات مضيعة للوقت	3.48	1.042	69.60	7	عال
04	تتجنب الإدارة قدر المستطاع التورط في إدارة شكاوى إطراف الصراع	3.62	0.827	72.40	4	عال
05	تحمل الإدارة. مسؤولية حل مشكل الصراع للأطراف المعنية	3.60	0.759	72.00	6	عال

06	تلجأ الإدارة إلى تأجيل النظر في مشاكل الصراع إلى وقت لاحق	3.77	1.034	75.40	1	عال
07	تتجنب الإدارة اتخاذ أي موقف من شأنه خلق نزاع مع أحد أطراف الصراع	3.62	0.937	72.40	5	عال
استراتيجية التجنب		**3.645**	**0.468**	**72.80**	**/**	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة باستراتيجية التجنب، فقد جاءت العبارة رقم 06 (تلجأ الإدارة إلى تأجيل النظر في مشاكل الصراع إلى وقت لاحق) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات استراتيجية التجنب، بوزن نسبي (75.40) ومتوسط حسابي (3.77) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال(الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 –4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري(1.034)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 02 و01 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال كذلك من موافقة والقبول، على أن الإدارة تعتبر الدخول في إدارة الصراعات مضيعة للوقت، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.48) وانحراف معياري (1.042)، وبوزن نسبي (69.60)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لاستراتيجية التجنب، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.645)، بوزن نسبي (72.80%) وانحراف معياري (0.468) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على استراتيجية التجنب، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور استراتيجية التجنب في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3- تحليل العبارات المتعلقة باستراتيجية التعاون

الجدول رقم (14): العبارات المتعلقة باستراتيجية التعاون

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه

08	تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع	3.71	0.697	74.20	3	عال
09	محاولة إقناع أطراف الصراع بأننا جميعا في قارب واحد	3.48	0.801	69.60	7	عال
10	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق لحل المشكلات	3.89	0.698	77.80	1	عال
11	تعمل الإدارة على دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع الأطراف المعنية	3.74	0.817	74.80	2	عال
12	تعمل الإدارة بجد على إيجاد حلول جذرية لمشكلات الصراع	3.63	0.736	72.60	5	عال
13	تقدم الإدارة عدة بدائل لحل مشكلات الصراع.	3.70	0.794	74.00	4	عال
14	تتفهم الإدارة وجهات نظر أطراف الصراع حتى ولو اختلفت معهم	3.59	0.91	71.80	6	عال
	استراتيجية التعاون	**3.677**	**0.433**	**73.40**	**/**	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة باستراتيجية التعاون، فقد جاءت العبارة رقم 10 (تشجع الإدارة العمل بروح الفريق لحل المشكلات) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات استراتيجية التعاون، بوزن نسبي (77.80) ومتوسط حسابي (3.89) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال(الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 –4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري(0.698) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارة رقم 11 في الترتيب الثاني وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 09 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن الكلية محل الدراسة تحاول إقناع أطراف الصراع بأننا جميعا في قارب واحد، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.801)، وبوزن نسبي (69.60%)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لاستراتيجية التعاون فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.677)، بوزن نسبي (73.40%) وانحراف معياري

(0.433) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على استراتيجية التعاون، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور استراتيجية التعاون في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة.

4- تحليل العبارات المتعلقة باستراتيجية التسوية

الجدول رقم (15) :العبارات المتعلقة باستراتيجية التسوية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
15	تشجع الإدارة الحوار بين إطراف الصراع	3.78	0.917	75.60	3	عال
16	تحاول الإدارة إقناع أطراف الصراع بتقديم بعض التنازلات	3.97	0.687	79.40	2	عال
17	تقترح الإدارة أرضية لحل المشكل بين أطراف الصراع	3.52	0.818	70.40	5	عال
18	تسعى الإدارة إلى إيجاد حل وسط بين أطراف الصراع	3.73	0.902	74.60	4	عال
19	تحافظ الإدارة على موقف الوسطية بين أطراف الصراع.	3.49	0.819	69.80	6	عال
20	تعمل الإدارة حل تحقيق المنافع لأطراف الصراع	4.03	0.726	80.60	1	عال
استراتيجية التسوية		**3.753**	**0.455**	**75.00**	**/**	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة باستراتيجية التسوية، فقد جاءت العبارة رقم 20 (تعمل الإدارة حل تحقيق المنافع لأطراف الصراع) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات استراتيجية التسوية، بوزن نسبي (80.60) ومتوسط حسابي (4.03) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال(الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 -4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري(0.726) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 16 و15 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 19 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال

من موافقة والقبول، على أن الكلية محل الدراسة تحافظ على موقف الوسطية بين أطراف الصراع، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.819)، وبوزن نسبي (69.80)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لاستراتيجية التسوية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.753)، بوزن نسبي (75.00%) وانحراف معياري (0.455) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على استراتيجية التسوية، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور استراتيجية التسوية في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5- تحليل العبارات المتعلقة باستراتيجية السيطرة

الجدول رقم (16) :العبارات المتعلقة باستراتيجية السيطرة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
21	تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	4.07	0.805	81.40	1	عال
22	تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات	3.71	0.889	74.20	2	عال
23	تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع	3.68	0.848	73.60	4	عال
24	تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها	3.52	0.944	70.40	7	عال
25	تهدد الإدارة إطراف الصراع باستخدام العقوبات من اجل التراجع عن مواقفهم	3.60	0.661	72.00	6	عال
26	ترى الإدارة أن أخذها بآراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها	3.68	0.797	73.60	3	عال
27	تسعى الإدارة على تحقيق أهدافها بغض النظر على أهداف أطراف الصراع	3.67	0.625	73.40	5	عال
	استراتيجية السيطرة	**3.704**	**0.496**	**74.00**	**/**	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة باستراتيجية السيطرة، فقد جاءت العبارة رقم 21 (تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات استراتيجية السيطرة، بوزن نسبي (81.40) ومتوسط حسابي (4.07) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال(الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 –4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري(0.805) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 22 و26 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 24 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن الكلية محل الدراسة تلجأ إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.944)، وبوزن نسبي (70.40)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لاستراتيجية السيطرة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.704)، بوزن نسبي (74.00%) وانحراف معياري (0.496) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على استراتيجية السيطرة، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو دور استراتيجية السيطرة في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

6- ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (17) :ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
استراتيجية التجنب	3.645	0.468	72.80	4	**عال**
استراتيجية التعاون	3.677	0.433	73.40	3	**عال**
استراتيجية التسوية	3.753	0.455	75.00	1	**عال**
استراتيجية السيطرة	3.704	0.496	74.00	2	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فإن الكلية محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لاستراتيجية التسوية مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.753)، بوزن نسبي (75.00%) وانحراف معياري (0.455) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني استراتيجية السيطرة الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.704)،

بوزن نسبي (74.00%) وانحراف معياري (0.496) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لاستراتيجية التجنب والأقل أهمية بالنسبة للكلية محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.645)، بوزن نسبي (72.80%) وانحراف معياري (0.468) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)،

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محور الحد من ضغوط العمل

الجدول رقم (18): العبارات المتعلقة بمحور الحد من ضغوط العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
28	توجد قنوات وأساليب اتصال بين أعضاء التنظيم من أجل التقليل من ضغوط العمل	3.81	0.938	76.20	6	عال
29	يوجد تعاون بين أعضاء التنظيم للتقليل من ضغوط العمل	3.99	0.677	79.80	4	عال
30	تقوم الإدارة بتحديد مصادر ضغوط العمل للعمل على تجنبها قبل وقوعها	3.67	0.783	73.40	11	عال
31	تولي الإدارة أهمية لمشاركة العاملين من أجل تقليل من ضغوط العمل	3.27	0.838	65.40	13	متوسط
32	توفر الإدارة التدريب لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل	3.51	0.784	70.20	12	عال
33	توفر الإدارة التعليم لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل	4.04	0.716	80.80	1	عال
34	تقوم الإدارة بجلسات الصلح والتهدئة للتقليل من ضغوط العمل	4.03	0.600	80.60	2	عال
35	تشجع الإدارة أفراد التنظيم على قيم الإخوة وتجنب صراعات العمل	4.03	0.849	80.60	3	عال

36	تحدد الإدارة مسؤوليات العمل بوضوح لتجنب صراعات العمل	3.92	0.722	78.40	5	**عال**
37	تقوم الإدارة بالرقابة الإدارية بشكل روتيني لتجنب الوقوع في صراعات العمل	3.75	0.910	75.00	8	**عال**
38	توفر الإدارة مبادئ توجيهية بروتوكولات واضحة للتقليل من ضغوط العمل	3.75	0.863	75.00	7	**عال**
39	تتجنب الإدارة الدخول في الصراعات غير مهمة أملا بزوالها	3.71	0.697	74.20	10	**عال**
40	الإدارة قادرة على فض النزاعات والصراعات بطريقة أنسب	3.73	0.651	74.60	9	**عال**
	محور الحد من ضغوط العمل	**3.782**	**0.391**	**75.60**	**/**	**عال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الحد من ضغوط العمل، فقد جاءت العبارة رقم 33 (توفر الإدارة التعليم لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور الحد من ضغوط العمل، بوزن نسبي (80.80) ومتوسط حسابي (4.04) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال(الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 –4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري(0.716) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 34 و35 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 31 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط من الموافقة والقبول، على أن الكلية محل الدراسة تولي أهمية لمشاركة العاملين من أجل تقليل من ضغوط العمل، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.27) وانحراف معياري (0.838)، وبوزن نسبي (65.40)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الحد من ضغوط العمل، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة باستثناء العبارة رقم 31 فقد جاءت ضمن درجة متوسطة، بلغ متوسطه الحسابي (3.782)، بوزن نسبي (75.60%) وانحراف معياري (0.391) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور الحد من ضغوط العمل، ما يجعلنا نقول إن عينة الدراسة لهم توجه عال نحو أهمية محور الحد من ضغوط العمل.

المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة.(Test of Hypothèses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولا :اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعني عدم تداخل أثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	استراتيجية التسوية	استراتيجية السيطرة
استراتيجية التجنب	1	0.513**	0.672**	0.425**
استراتيجية التعاون	0.513**	1	0.456**	0.510**
استراتيجية التسوية	0.672**	0.456**	1	0.499**
استراتيجية السيطرة	0.425**	0.510**	0.499**	1
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1 0.0≥α.				
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05≥α.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم :(20) قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	**VIF**	**Tolerance**	**النتيجة**
استراتيجية التجنب	2.025	0.494	لا يوجد تداخل
استراتيجية التعاون	1.586	0.630	لا يوجد تداخل
استراتيجية التسوية	2.039	0.490	لا يوجد تداخل
استراتيجية السيطرة	1.539	0.650	لا يوجد تداخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين **(Variance Inflation Factor)** للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية[1] **(03)** وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل**(Tolérance)** كلها أكبر من **0.1** مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

[1] محمد حامد واخرون، **خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار**، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص:24.

الجدول رقم (21) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.963	4	1.491	19.942	0.000[b]
	Residual	5.083	68	0.075		
	Total	11.045	72			
a. Dependent Variable : الحد من ضغوط العمل						
b. Predictors : (Constant)، استراتيجية السيطرة، استراتيجية التسوية استراتيجية، التعاون، استراتيجية التجنب						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 19.942 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الحد من ضغوط العمل من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.075 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (22) :نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.735		**الخطأ المعياري للتقدير=0.273**			
معامل التحديد R^2 = 0.540		**قيمة معامل التحديد المعدل= 0.513**			
المتغيرات المستقلة	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتا β**	**قيمة T**	**معنوية T**
ثابت الانحدار a	0.901	0.327	/	2.752	0.008
استراتيجية التجنب	0.202	0.098	0.241	2.059	0.043
استراتيجية التعاون	0.200	0.094	0.222	2.141	0.036
استراتيجية التسوية	0.206	0.101	0.239	2.038	0.045
استراتيجية السيطرة	0.172	0.080	0.219	2.143	0.036

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل قدرت R =0.735 أي ما يعادل نسبة 73.50%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 =0.540 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 54.00% من التباين الحاصل في الحد من ضغوط العمل يفسره المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأن الباقي 46.00% ترجع إلى عوامل أخرى؛

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتابع الحد من ضغوط العمل، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الحد من ضغوط العمل بمقدار معين؛

من خلال قيم بيتا **β** نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع الحد من ضغوط العمل على النحو التالي:

- المرتبة الأولى استراتيجية التجنب بقوة تأثير (0.241).
- المرتبة الثانية استراتيجية التسوية بقوة تأثير (0.239).
- المرتبة الثالثة استراتيجية التعاون بقوة تأثير (0.222).
- المرتبة الرابعة استراتيجية السيطرة بقوة تأثير (0.219).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد الحد من ضغوط العمل المتوقعة الذي نرمز له بالرمز Yونرمز لاستراتيجية التجنب بالرمز x_1، استراتيجية التعاون بالرمز x_2، استراتيجية التسوية بالرمز x_3 ، استراتيجية السيطرة بالرمز x_4

$$\mathbf{x_3+0.172x_42060.+x_2200x_1+0.202+0.0.901Y=}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير

المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

الجدول رقم (23) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.093	1	4.093	41.800	0.000[b]
	Residual	6.952	71	0.098		
	Total	11.045	72			
a. Dependent Variable : الحد من ضغوط العمل						
b. Predictors : (Constant)، استراتيجية التجنب						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F=41.800 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P–Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الحد من ضغوط العمل من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التجنب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.098 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (24) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.609			**الخطأ المعياري للتقدير=0.312**		
معامل التحديد R^2 = 0.371			**قيمة معامل التحديد المعدل= 0.362**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتا β**	**قيمة T**	**معنوية T**
ثابت الانحدار a	1.926	0.289	/	6.654	0.000
استراتيجية التجنب	0.509	0.079	0.609	6.465	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين استراتيجية التجنب والحد من ضغوط العمل قدرت R =0.609 أي ما يعادل نسبة 60.90 %، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2 =0.371 وهو مقياس لجودة

التوفيق حيث؛ يشير 37.10 %، من التباين الحاصل في الحد من ضغوط العمل يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التجنب، وأن الباقي 62.90%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.312 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل0.509 =b ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التجنب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الحد من ضغوط العمل بمقدار 0.509، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التجنب في التأثير الإيجابي في الحد من ضغوط العمل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للحد من الحد من ضغوط العمل الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل استراتيجية التجنب بالرمز x_1

$$x_1 509Y=1.926+0.$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (25) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.541	1	3.541	33.501	0.000[b]
	Residual	7.505	71	0.106		
	Total	11.045	72			
a. Dependent Variable : الحد من ضغوط العمل						

(Constant) : b. Predictors، استراتيجية التعاون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 33.501 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الحد من ضغوط العمل من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التعاون، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.106 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (26) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R= 0.566 الخطأ المعياري للتقدير=0.325					
معامل التحديد R^2= 0.321 قيمة معامل التحديد المعدل=0.311					
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتا β**	**قيمة T**	**معنوية T**
ثابت الانحدار a	1.903	0.327	/	5.821	0.000
استراتيجية التعاون	0.511	0.088	0.566	5.788	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين استراتيجية التعاون والحد من ضغوط العمل قدرت R =0.566 أي ما يعادل 56.60%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2 =0.321 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 10.32%، من التباين الحاصل في الحد من ضغوط العمل يفسره المتغير الفرعي المستقل استراتيجية التعاون، وأن الباقي 67.90%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.325 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.511 ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل استراتيجية التعاون بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الحد من ضغوط العمل بمقدار 0.511 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.903 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التعاون في التأثير الإيجابي في الحد من ضغوط العمل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للحد من ضغوط العمل الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل استراتيجية التعاون بالرمز x_2

$$Y=1.903+0.511x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (27) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.134	1	4.134	42.473	0.000[b]
	Residual	6.911	71	0.097		
	Total	11.045	72			
a. Dependent Variable : ضغوط العمل الحد من						
b. Predictors : (Constant)، استراتيجية التسوية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 42.473 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الحد من ضغوط العمل من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل استراتيجية

التسوية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.097 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (28) :اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R =0.612			**الخطأ المعياري للتقدير= 0.311**		
معامل التحديد R^2 = 0.374			**قيمة معامل التحديد المعدل = 0.365**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	1.809	0.305	/	5.931	0.000
استراتيجية التسوية	0.526	0.081	0.612	6.517	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل استراتيجية التسوية والمحور التابع الحد من ضغوط العمل قدرت R =0.612 أي ما يعادل 61.20%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2 =0.374حيث؛ يشير إلى 37.40 %، من التباين الحاصل في الحد من ضغوط العمل يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التسوية، وأن الباقي 62.60%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.311 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل0.526 =b ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل استراتيجية التسوية، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الحد من ضغوط العمل بمقدار0.526 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.809 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل استراتيجية التسوية، في التأثير الإيجابي في الحد من ضغوط العمل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للحد من ضغوط العمل الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية التسوية، بالرمز x_3

$$x_3 526+0.809.1Y=$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (29) :نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.386	1	3.386	31.392	0.000[b]
	Residual	7.659	71	0.108		
	Total	11.045	72			
a. Dependent Variable : ضغوط العمل الحد من						
b. Predictors : (Constant)، استراتيجية السيطرة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 31.392 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الحد من ضغوط العمل من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية السيطرة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات MSE= 0.108 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (30) :اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R =0.554		**الخطأ المعياري للتقدير= 0.328**			
معامل التحديد R^2 = 0.307		**قيمة معامل التحديد المعدل = 0.297**			
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	2.166	0.291	/	7.437	0.000
استراتيجية السيطرة	0.437	0.078	0.554	5.603	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين استراتيجية السيطرة والمحور التابع الحد من ضغوط العمل قدرت R 0.554=أي ما يعادل 55.40%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد 0.307= R^2 حيث؛ يشير إلى 30.70 %، من التباين الحاصل في الحد من ضغوط العمل يفسره المتغير الفرعي المستقل استراتيجية السيطرة، وأن الباقي 69.30%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.328 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل0.437 =b ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية السيطرة، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الحد من ضغوط العمل بمقدار0.437 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.166 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية السيطرة، في التأثير الإيجابي في الحد من ضغوط العمل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للحد من ضغوط العمل الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد استراتيجية السيطرة، بالرمز x_4

$$x_4437+0.166.2Y=$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الكلية محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي تساهم به استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية السيطرة) في الحد من ضغوط العمل بالكلية محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في الحد من ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، حسب قيم **بيتاβ** في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى استراتيجية التجنب بقوة تأثير (0.241).
- المرتبة الثانية استراتيجية التسوية بقوة تأثير (0.239).
- المرتبة الثالثة استراتيجية التعاون بقوة تأثير (0.222).
- المرتبة الرابعة استراتيجية السيطرة بقوة تأثير (0.219).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية

الخاتمة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومحور الحد من ضغوط العمل، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

الاستنتاجات

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، ويشير ذلك إلى اهتمام الكلية محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة لمحور الحد ضغوط العمل، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.782)، ويشير ذلك إلى اهتمام الكلية محل الدراسة بالحد من ضغوط العمل؛
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، البعد الأقوى والذي توليه الكلية محل الدراسة اهتمام أكبر، هو استراتيجية التسوية مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.753)؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمحور التابع الحد من ضغوط العمل حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.735 أي ما يعادل نسبة 73.50% ارتباط طردي قوي؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي المستقل بعد استراتيجية التجنب والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.609 أي ما يعادل نسبة 60.90% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي المستقل بعد استراتيجية التعاون والمتغير التابع الحد

من ضغوط العمل حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.566 أي ما يعادل نسبة 56.60% ارتباط طردي متوسط؛

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد استراتيجية التسوية والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.612 أي ما يعادل نسبة 61.20% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد استراتيجية السيطرة والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.554 أي ما يعادل نسبة 55.40% ارتباط طردي متوسط؛
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع الحد من ضغوط العمل بالكلية محل الدراسة؛
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية السيطرة) في الحد ضغوط العمل.

آفاق الدراسة

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- دور الحوافز المعنوية في الحد من ضغوط العمل.
- ضغوط العمل ودورها في تأجيج الصراع التنظيمي.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
2. الدراجي زريق، أنماط السلطة والصراع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد10، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع 2017.
3. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
4. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان،2005.
5. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015.
6. مؤيد الساعدي، قياس الملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن 2016.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. ابن خرور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع التربية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
2. أحمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة حلب.
3. بن طالب سامية، تفعيل دور الإتصال التنظيمي في التحقيق من ضغوط العمل في المنظمة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017-2018.

4. حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017-2018.

5. خميسي بسمة: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى التنفيذ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جيجل، الجزائر 2014-2015.

6. دعاء فرحان اعبيد الطروانة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطها الإدارية من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير في تخصص الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، 2016.

7. رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة الافتراضية السورية، سوريا.

8. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2009.

9. العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر 2017-2018.

10. غالم يمينة، ضغوط العمل وعلاقتها في ظهور القلق عند الممرضين في الاستعجالات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علن النفس والصحة العقلية، مستغانم، الجزائر، 2016-2017.

11. مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير من قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

12. مطلاوي ربيع، ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2018-2019.

13. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة- كلية علوم إنسانية وعلوم اجتماعية، الجزائر، 2006-2007.

14. ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2017.

15. يزن رزق محمد قاسم، أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة البيت كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة أعمال والادارة العامة، سنة 2019/2018.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. أبكر، مصطفى ، دم محمد، إثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020.

2. أكرم الياسري، أمل محمد علي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مفتوحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، عدد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جامعة بابل.

3. أكرور، سهام، تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع14، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، جامعة الجزائر3، 2018.

4. بن معتوق حمزة، الصراع التنظيمي، مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد عدد 19، جامعة الجزائر، بسكرة، 2016.

5. تلي سعيدة وآخرون، أثر ضغوط العمل على مشاركة المعرفة لدى الأطباء، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد02، المجلد05، الجزائر،2021.

6. حدة متلف، ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد1، المجلد12، جامعة باتنة1، الجزائر 2022.

7. حمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

8. ربيع، هناء عبد التواب، متطلبات الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد 37، مجلد 8، جامعة حلوان، كلية الخدمات الاجتماعية، 2014

9. زغدود سهيل: التدريب الوظيفي كآلية لتقليل من ضغوط العمل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11 ديسمبر، جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر،2016.

10. ساحل نسرين، .....مدد مساهمة الظروف المحلية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين، مجلة الميدان العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد 3، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر.

11. سحر عبيد، فداء راتب، اسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى، فيديا الحكومي جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

12. سهل بن قايل سعد البقمي، عمير بن سفر الحلي الغامدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس، مجلة علمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، جامعة أسيوط، المملكة العربية السعودية، 2018.

13. عبد الكريم قريشي، ريم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، العدد14، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

14. عمر شعبان أبو القاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الابداع الاداري لدى مديري المدارس، مجلة كليات التربية، العدد 13، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019.

15. محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

16. مقراب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثر ها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد' عدد 02، مجلد 10، جامعة الجيلالي، الجزائر.

17. مها مراد علي أحمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المجلة العلمية، المجلد34، العدد11، كلية التربية، 2018.

18. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد1، الكلية التقنية السليمانية، 2014.

19. هدية سعيد علي وآخرون، أساليب إدارة التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، مجلة تربوية، العدد 50، جزء 50، جامعة سوهاج، كلية التربية، 2017.

20. يوسف بوكدورة وآخرون، الإدارة بعاطفة الأمومة كمتغير تفاعلي بعد ضغوط العمل والاحتراف النفسي للطاقم الطبي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد1، جامعة، الجزائر، 2021.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم :(1-1) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

حول موضوع

دوراستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل

تحية طيبة وبعد

في إطار اعداد دراسة حول " **دوراستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من ضغوط العمل**، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال،

يرجى منكم التفضل ووضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث، ونشكر تعاونكم معنا مسبقا في انجاز هذا البحث، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول :المعلومات الشخصية

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50سنة ☐

أكثر من 50سنة ☐

4- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

5- - الخبرة: اقل من5 سنوات ☐ 6-10سنوات ☐ 11-15سنة ☐

15 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
استراتيجية التجنب:						
1	تتجاهل الإدارة الصراعات الموجودة من أجل التخفيف من حدتها					
2	لا تلقي الإدارة أهمية بالغة للمواضيع المتصارع حولها					
3	تعتبر الإدارة الدخول في إدارة الصراعات مضيعة للوقت					
4	تتجنب الإدارة قدر المستطاع التورط في إدارة شكاوى إطراف الصراع					
5	تحمل الإدارة. مسؤولية حل مشكل الصراع للأطراف المعنية					
6	تلجأ الإدارة إلى تأجيل النظر في مشاكل الصراع إلى وقت لاحق					
7	تتجنب الإدارة اتخاذ أي موقف من شأنه خلق نزاع مع أحد أطراف الصراع					
استراتيجية التعاون						
8	تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع					
9	محاولة إقناع أطراف الصراع بأننا جميعا في قارب واحد					

10	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق لحل المشكلات					
11	تعمل الإدارة على دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع الأطراف المعنية					
12	تعمل الإدارة بجد على إيجاد حلول جذرية لمشكلات الصراع					
13	تقدم الإدارة عدة بدائل لحل مشكلات الصراع.					
14	تتفهم الإدارة وجهات نظر أطراف الصراع حتى ولو اختلفت معهم					
استراتيجية التسوية						
15	تشجع الإدارة الحوار بين إطراف الصراع					
16	تحاول الإدارة إقناع أطراف الصراع بتقديم بعض التنازلات					
17	تقترح الإدارة أرضية لحل المشكل بين أطراف الصراع					
18	تسعى الإدارة إلى إيجاد حل وسط بين أطراف الصراع					
19	تحافظ الإدارة على موقف الوسطية بين أطراف الصراع.					
20	تعمل الإدارة حل تحقيق المنافع لأطراف الصراع					
استراتيجية السيطرة						
21	تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع					
22	تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات					
23	تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع					
24	تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها					
25	تهدد الإدارة إطراف الصراع باستخدام العقوبات من اجل التراجع عن مواقفهم					
26	ترى الإدارة أن أخذها بآراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها					
27	تسعى الإدارة على تحقيق أهدافها بغض النظر على أهداف أطراف الصراع					

المحور الثالث: الحد من ضغوط العمل

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

28	توجد قنوات وأساليب اتصال بين أعضاء التنظيم من أجل التقليل من ضغوط العمل					
29	يوجد تعاون بين أعضاء التنظيم للتقليل من ضغوط العمل					
30	تقوم الإدارة بتحديد مصادر ضغوط العمل للعمل على تجنبها قبل وقوعها					
31	تولي الإدارة أهمية لمشاركة العاملين من أجل تقليل من ضغوط العمل					
32	توفر الإدارة التدريب لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل					
33	توفر الإدارة التعليم لأعضاء التنظيم من أجل تجنب حدوث صراعات في العمل					
34	تقوم الإدارة بجلسات الصلح والتهدئة للتقليل من ضغوط العمل					
35	تشجع الإدارة أفراد التنظيم على قيم الإخوة وتجنب صراعات العمل					
36	تحدد الإدارة مسؤوليات العمل بوضوح لتجنب صراعات العمل					
37	تقوم الإدارة بالرقابة الإدارية بشكل روتيني لتجنب الوقوع في صراعات العمل					
38	توفر الإدارة مبادئ توجيهية بروتوكولات واضحة للتقليل من ضغوط العمل					
39	تتجنب الإدارة الدخول في الصراعات غير مهمة أملا بزوالها					
40	الإدارة قادرة على فض النزاعات والصراعات بطريقة أنسب					

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم :(2) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

- نتائج صدق الاستبيان.
- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- استراتيجية التجنب

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 Ind1 Independent
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :12 :05
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 Ind1 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.05
	Elapsed Time	00 :00 :00.13

[DataSet1] C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Ind1	Independent
Q1	Pearson Correlation	1	.557**	.182	.327**	.210	.006	.159	.613**	.461**
	Sig. (2-tailed)		.000	.122	.005	.075	.960	.180	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q2	Pearson Correlation	.557**	1	.484**	.411**	.175	-.002-	.167	.668**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.138	.985	.157	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q3	Pearson Correlation	.182	.484**	1	.120	.156	.118	.077	.513**	.328**
	Sig. (2-tailed)	.122	.000		.313	.187	.321	.517	.000	.005
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q4	Pearson Correlation	.327**	.411**	.120	1	.329**	.138	.148	.603**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.313		.004	.246	.212	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q5	Pearson Correlation	.210	.175	.156	.329**	1	.164	.212	.541**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.075	.138	.187	.004		.167	.071	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q6	Pearson Correlation	.006	-.002-	.118	.138	.164	1	.207	.469**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.960	.985	.321	.246	.167		.078	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q7	Pearson Correlation	.159	.167	.077	.148	.212	.207	1	.485**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.180	.157	.517	.212	.071	.078		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Ind1	Pearson Correlation	.613**	.668**	.513**	.603**	.541**	.469**	.485**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Independent	Pearson Correlation	.461**	.536**	.328**	.486**	.454**	.438**	.441**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- استراتيجية التعاون

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 Ind2 Independent
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :17 :03
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 Ind2 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.03
	Elapsed Time	00 :00 :00.27

Correlations

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Ind2	Independent
Q8	Pearson Correlation	1	.151	.106	.086	.358**	.218	.227	.529**	.482**
	Sig. (2-tailed)		.202	.374	.468	.002	.064	.053	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q9	Pearson Correlation	.151	1	.046	.342**	.211	.471**	.064	.594**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.202		.702	.003	.074	.000	.588	.000	.002
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

Q10	Pearson Correlation	.106	.046	1	.266*	.163	-.060-	-.116-	.327**	.269*
	Sig. (2-tailed)	.374	.702		.023	.168	.612	.331	.005	.021
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q11	Pearson Correlation	.086	.342**	.266*	1	.300*	.199	-.108-	.532**	.402**
	Sig. (2-tailed)	.468	.003	.023		.010	.092	.361	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q12	Pearson Correlation	.358**	.211	.163	.300*	1	.686**	.330**	.776**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.002	.074	.168	.010		.000	.004	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q13	Pearson Correlation	.218	.471**	-.060-	.199	.686**	1	.191	.699**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.612	.092	.000		.105	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q14	Pearson Correlation	.227	.064	-.116-	-.108-	.330**	.191	1	.443**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.053	.588	.331	.361	.004	.105		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Ind2	Pearson Correlation	.529**	.594**	.327**	.532**	.776**	.699**	.443**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Independent	Pearson Correlation	.482**	.359**	.269*	.402**	.570**	.468**	.417**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.021	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- استراتيجية التسوية

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=q15 q16 q17 q18 q19 q20 Ind3 Independent
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes	
Output Created	10-MAY-2023 08 :18 :25
Comments	

Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q15 q16 q17 q18 q19 q20 Ind3 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.15

Correlations

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Ind3	Independent
Q15	Pearson Correlation	1	.343**	.321**	.061	.109	-.074-	.550**	.535**
	Sig. (2-tailed)		.003	.006	.609	.358	.532	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Q16	Pearson Correlation	.343**	1	.396**	.055	-.050-	-.082-	.466**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.644	.676	.490	.000	.002
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Q17	Pearson Correlation	.321**	.396**	1	.215	.005	.163	.622**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001		.068	.964	.169	.000	.001
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Q18	Pearson Correlation	.061	.055	.215	1	.317**	.585**	.678**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.609	.644	.068		.006	.000	.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Q19	Pearson Correlation	.109	-.050-	.005	.317**	1	.234*	.492**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.358	.676	.964	.006		.046	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Q20	Pearson Correlation	-.074-	-.082-	.163	.585**	.234*	1	.532**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.532	.490	.169	.000	.046		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Ind3	Pearson Correlation	.550**	.466**	.622**	.678**	.492**	.532**	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73
Independent	Pearson Correlation	.535**	.351**	.396**	.495**	.476**	.446**	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- استراتيجية السيطرة

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 Ind4 Independent
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlation

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :19 :30
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 Ind4 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.22

Correlations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Ind4	Independent
Q21	Pearson Correlation	1	.358**	.582**	.318**	.443**	.164	.239*	.711**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.006	.000	.166	.042	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q22	Pearson Correlation	.358**	1	.394**	.330**	.323**	.145	.077	.636**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.004	.005	.222	.515	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q23	Pearson Correlation	.582**	.394**	1	.416**	.393**	-.005-	.064	.680**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.001	.966	.591	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q24	Pearson Correlation	.318**	.330**	.416**	1	.514**	.258*	-.059-	.679**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.006	.004	.000		.000	.028	.620	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q25	Pearson Correlation	.443**	.323**	.393**	.514**	1	.286*	.285*	.731**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.001	.000		.014	.015	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q26	Pearson Correlation	.164	.145	-.005-	.258*	.286*	1	.319**	.488**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.166	.222	.966	.028	.014		.006	.000	.000

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q27	Pearson Correlation	.239*	.077	.064	-.059-	.285*	.319**	1	.379**	.231*
	Sig. (2-tailed)	.042	.515	.591	.620	.015	.006		.001	.049
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Ind4	Pearson Correlation	.711**	.636**	.680**	.679**	.731**	.488**	.379**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Independent	Pearson Correlation	.521**	.472**	.510**	.598**	.520**	.445**	.231*	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.049	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- صدق الاتساق الداخلي لمحور الحد من ضغوط العمل

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 dependent
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :20 :40
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.03
	Elapsed Time	00 :00 :00.13

Correlations

		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Dependent
Q28	Pearson Correlation	1	.565**	.518**	.227	.455**	-.195-	-.015-	.198	.017	.074	-.145-	.297*	-.019-	.478**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.053	.000	.098	.898	.092	.884	.533	.221	.011	.873	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q29	Pearson Correlation	.565**	1	.621**	.252*	.563**	-.142-	.206	.146	.225	.017	.066	.315**	.117	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.032	.000	.230	.080	.219	.056	.887	.582	.007	.322	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q30	Pearson Correlation	.518**	.621**	1	.372**	.660**	-.124-	-.010-	.139	.099	.119	-.019-	.232*	.066	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.295	.932	.241	.405	.317	.874	.049	.579	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q31	Pearson Correlation	.227	.252*	.372**	1	.505**	.050	.095	.145	.084	.290*	.152	.137	-.013-	.519**
	Sig. (2-tailed)	.053	.032	.001		.000	.672	.422	.219	.481	.013	.198	.248	.911	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q32	Pearson Correlation	.455**	.563**	.660**	.505**	1	-.062-	.118	.167	.099	.139	.023	.169	-.023-	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.600	.322	.159	.404	.242	.846	.153	.844	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q33	Pearson Correlation	-.195-	-.142-	-.124-	.050	-.062-	1	-.100-	.387**	.356**	.229	.377**	.247*	.024	.311**
	Sig. (2-tailed)	.098	.230	.295	.672	.600		.402	.001	.002	.051	.001	.035	.837	.008

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q34	Pearson Correlation	-.015-	.206	-.010-	.095	.118	-.100-	1	.489**	.262*	.114	.174	.285*	.197	.394**
	Sig. (2-tailed)	.898	.080	.932	.422	.322	.402		.000	.025	.336	.141	.015	.095	.001
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q35	Pearson Correlation	.198	.146	.139	.145	.167	.387**	.489**	1	.230*	.297*	.123	.553**	.089	.599**
	Sig. (2-tailed)	.092	.219	.241	.219	.159	.001	.000		.050	.011	.299	.000	.453	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q36	Pearson Correlation	.017	.225	.099	.084	.099	.356**	.262*	.230*	1	.180	.480**	.311**	.247*	.526**
	Sig. (2-tailed)	.884	.056	.405	.481	.404	.002	.025	.050		.127	.000	.007	.035	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q37	Pearson Correlation	.074	.017	.119	.290*	.139	.229	.114	.297*	.180	1	.630**	.150	.049	.534**
	Sig. (2-tailed)	.533	.887	.317	.013	.242	.051	.336	.011	.127		.000	.207	.684	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q38	Pearson Correlation	-.145-	.066	-.019-	.152	.023	.377**	.174	.123	.480**	.630**	1	.158	.175	.494**
	Sig. (2-tailed)	.221	.582	.874	.198	.846	.001	.141	.299	.000	.000		.183	.139	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q39	Pearson Correlation	.297*	.315**	.232*	.137	.169	.247*	.285*	.553**	.311**	.150	.158	1	.436**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.011	.007	.049	.248	.153	.035	.015	.000	.007	.207	.183		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Q40	Pearson Correlation	-.019-	.117	.066	-.013-	-.023-	.024	.197	.089	.247*	.049	.175	.436**	1	.317**
	Sig. (2-tailed)	.873	.322	.579	.911	.844	.837	.095	.453	.035	.684	.139	.000		.006
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Dependent	Pearson Correlation	.478**	.593**	.569**	.519**	.589**	.311**	.394**	.599**	.526**	.534**	.494**	.629**	.317**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.006	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- نتائج ثبات أداة الدراسة

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24
 Q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :21 :28
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\الكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 Q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.15

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	73	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	40

- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT
 /COMPARE GROUPS
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /CINTERVAL 95
 /MISSING LISTWISE
 /NOTOTAL.
```

Explore

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :22 :27
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00 :00 :04.61
	Elapsed Time	00 :00 :06.02

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Dependent	73	100.0%	0	0.0%	73	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Dependent	Mean		3.7829	.04584
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6915	
		Upper Bound	3.8743	
	5% Trimmed Mean		3.7872	
	Median		3.7692	
	Variance		.153	
	Std. Deviation		.39168	
	Minimum		2.77	
	Maximum		4.62	
	Range		1.85	
	Interquartile Range		.58	
	Skewness		-.033-	.281
	Kurtosis		-.115-	.555

Tests of Normality

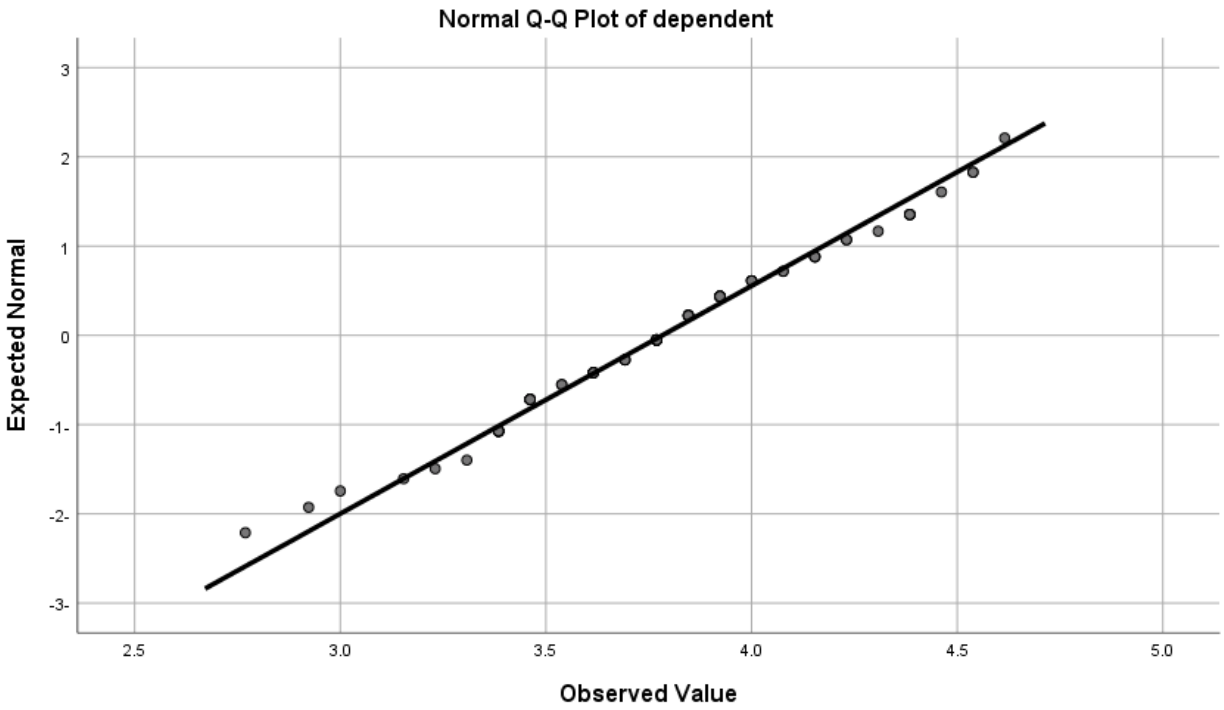
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Dependent	.075	73	.200*	.984	73	.479

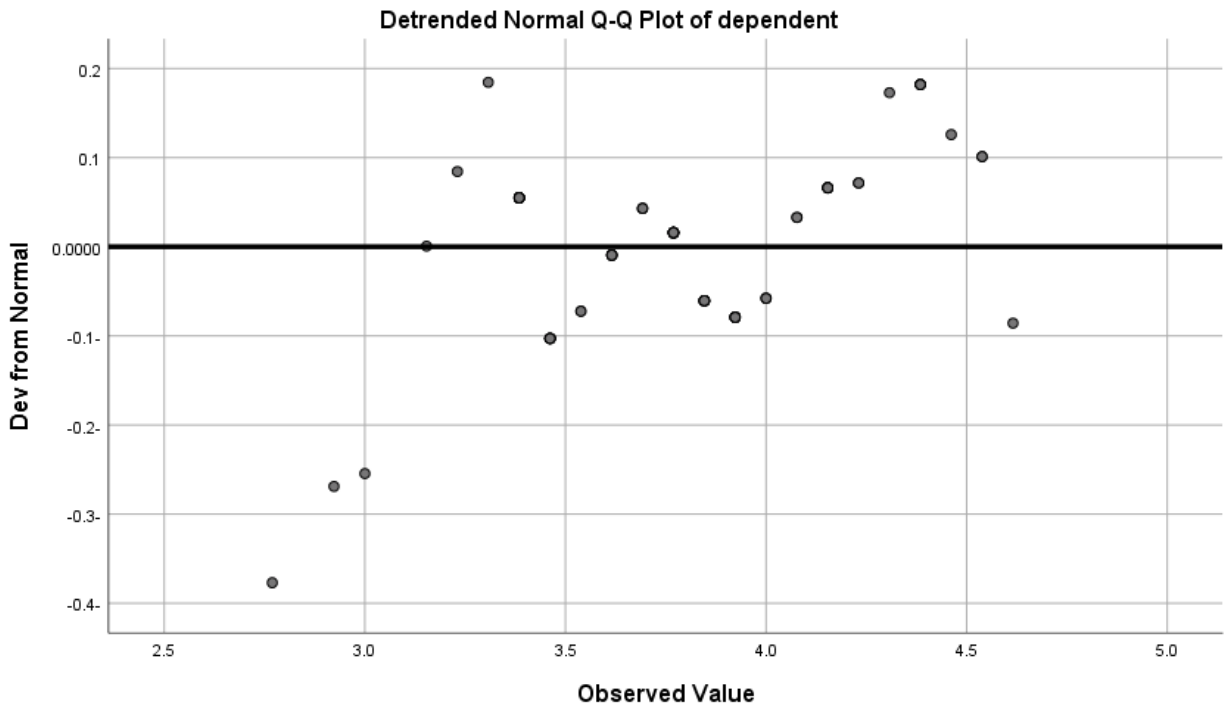
*. This is a lower bound of the true significance.

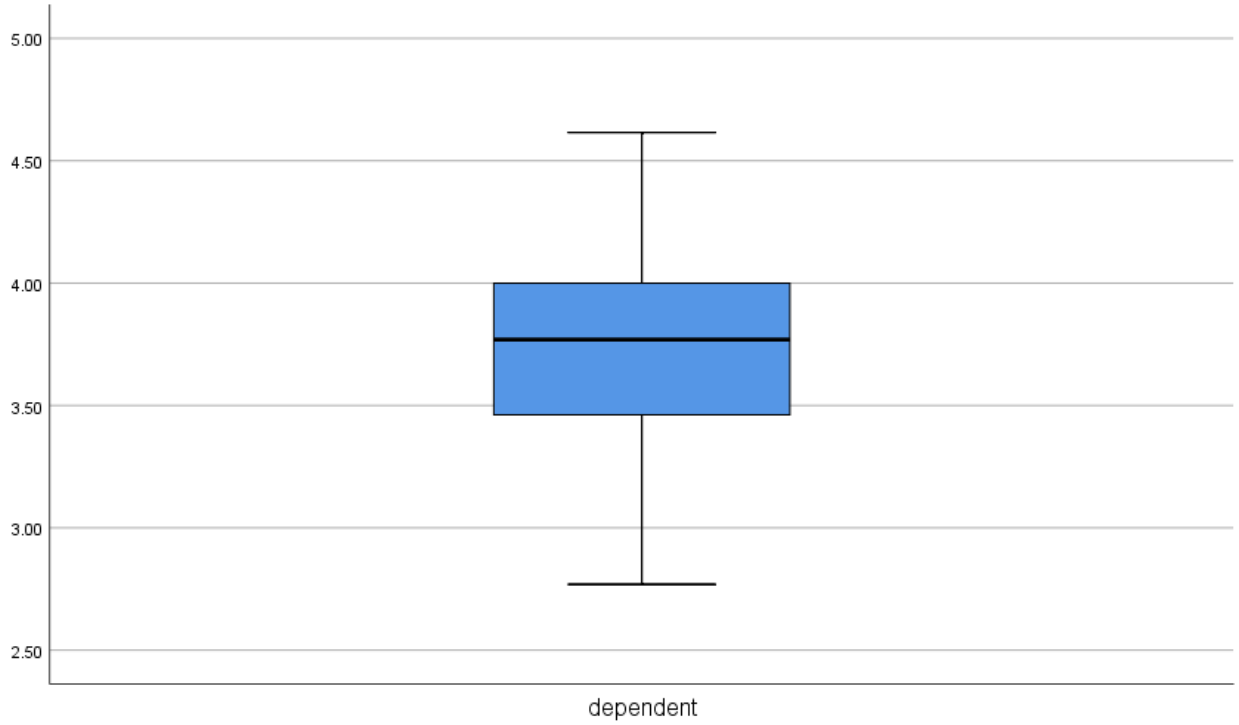
a. Lilliefors Significance Correction

Dependent

```
Dependent Stem-and-Leaf Plot

 Frequency Stem & Leaf

  2.00 2. 79
 18.00 3. 012333333333444444
 32.00 3. 55666666667777777777888888999999
 18.00 4. 000001111122333334
  3.00 4. 556

 Stem width :  1.00
 Each leaf :  1 case(s)
```







- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
```

Regression

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :24 :13
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.00
	Elapsed Time	00 :00 :00.08
	Memory Required	3108 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4، Ind1، Ind2، Ind3[b]	.	Enter

a. Dependent Variable : dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735[a]	.540	.513	.27340

a. Predictors : (Constant)، Ind4، Ind1، Ind2، Ind3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.963	4	1.491	19.942	.000[b]
	Residual	5.083	68	.075		
	Total	11.045	72			

a. Dependent Variable : dependent

b. Predictors : (Constant)، Ind4، Ind1، Ind2، Ind3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.901	.327		2.752	.008		
	Ind1	.202	.098	.241	2.059	.043	.494	2.025
	Ind2	.200	.094	.222	2.141	.036	.630	1.586
	Ind3	.206	.101	.239	2.038	.045	.490	2.039
	Ind4	.172	.080	.219	2.143	.036	.650	1.539

a. Dependent Variable : dependent

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Ind1	Ind2	Ind3	Ind4
1	1	4.970	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.010	21.875	.00	.25	.03	.09	.54
	3	.008	24.193	.55	.05	.12	.08	.33
	4	.007	26.849	.40	.05	.71	.09	.03
	5	.005	33.025	.05	.65	.15	.74	.10

a. Dependent Variable : dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
```

```
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind1.
```

Regression

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :25 :15
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.07
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable : dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609[a]	.371	.362	.31292

a. Predictors : (Constant)، Ind1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.093	1	4.093	41.800	.000[b]
	Residual	6.952	71	.098		
	Total	11.045	72			

a. Dependent Variable : dependent

b. Predictors : (Constant)، Ind1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.926	.289		6.654	.000		
	Ind1	.509	.079	.609	6.465	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable : dependent

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind1
1	1	1.992	1.000	.00	.00
	2	.008	15.745	1.00	1.00

a. Dependent Variable : dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind2.
```

Regression

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :26 :01
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.07
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind2[b]	.	Enter

a. Dependent Variable : dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566[a]	.321	.311	.32511

a. Predictors : (Constant)، Ind2

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	3.541	1	3.541	33.501	.000[b]
	Residual	7.505	71	.106		
	Total	11.045	72			

a. Dependent Variable : dependent

b. Predictors : (Constant)، Ind2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.903	.327		5.821	.000		
	Ind2	.511	.088	.566	5.788	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable : dependent

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind2
1	1	1.993	1.000	.00	.00
	2	.007	17.127	1.00	1.00

a. Dependent Variable : dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind3.
```

Regression

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :26 :42
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.08
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3[b]	.	Enter

a. Dependent Variable : dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612[a]	.374	.365	.31199

a. Predictors : (Constant)، Ind3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.134	1	4.134	42.473	.000[b]
	Residual	6.911	71	.097		
	Total	11.045	72			

a. Dependent Variable : dependent

b. Predictors : (Constant)، Ind3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.809	.305		5.931	.000		
	Ind3	.526	.081	.612	6.517	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable : dependent

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ind3
1	1	1.993	1.000	.00	.00
	2	.007	16.648	1.00	1.00

a. Dependent Variable : dependent

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT dependent
 /METHOD=ENTER Ind4.
```

Regression

Notes

Output Created		10-MAY-2023 08 :27 :15
Comments		
Input	Data	C:\Users\رمضان\Documents\اكرام.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	73
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind4.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.10
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4[b]	.	Enter

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../.....

المسيلة في: 21/05/2023

إلى السيد: المدير
العام

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في شعبة: علوم تسيير تخصص : إدارة أعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر .س	الإمضاء
01	أ مانى محمد	181835084319	110011020029120	
02	إكرام حميدة	181835083433	119991036053300	

عنوان المذكرة: د.و.إ. مستوى التجهيزات إدارة الصراع التنظيمي في ظل مخاطر متغيرات العمل

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	رئيس القسم(الإمضاءوالختم)	رئيس الفريق (الإمضاء والختم)
الدكتور مركاي حسين		عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالنيابة أ. ختيم محمد العيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

امعة محمد بوضياف بالمسيلة

ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في انجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: عبيدة كرام المولود(ة) بتاريخ: 16/05/1999 ب: عين الملح

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 205541 الصادرة بتاريخ: 2014/12/06 عن: بلدية المسيلة

المسجل بالسنة ثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: ادارة اعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

دور التحكيم في حل النزاع التنظيمي في المؤسسة فندق ماجل

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 30/05/2023

التوقيع و البصمة

30 ماي 2023

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

و بتفويض منه

ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

امعة محمد بوضياف بالمسيلة

ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في انجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: حموأماني المولود(ة) بتاريخ: 26/06/2000 ب: بئر العسل

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 237683 الصادرة بتاريخ: 2018/02/8 عن: بلدية بئر العسل مسيلة

المسجل بالسنة ثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023

والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

دور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الحد من تخطي العمل

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/30

التوقيع و البصمة

30 ماي

من رئيس المجلس العلمي بتفويض من عميد الكلية

نائب رئيس الإدارة العلمية

بلحاج صلوحة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.